

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Margrit Kärp

**SPORDIORGANISATSIOONIDE TULEMUSLIKKUSE
HINDAMISE VAJALIKKUS JA VÕIMALUSED
EESTI SPORDIALALIITUDE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Gerda Mihhailova MA

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“..... a.

TÜ Pärnu kolledžiosakonna juhataja

.....
(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamise vajalikkus ning võimalused	9
1.1. Organisatsiooni tulemuslikkuse hindamise olemus ja vajalikkus	9
1.2. Spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamise võimalused	18
1.3. Tulemuslikkuse hindamise olukord Eesti spordialaliitudes	34
2. Eesti spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise uuring.....	41
2.1. Spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise uuringu meetodika ja tulemused	41
2.2. Spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise uuringu järelused ja ettepanekud..	60
Kokkuvõte	73
Viidatud allikate loetelu	77
Lisad.....	83
Lisa 1. Spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamise dimensioonid läbi uuringute.....	83
Lisa 2 Spordialaliitude edutegurid.....	85
Lisa 3. Spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise dimensioonid läbi uuringute.....	86
Lisa 4. Intervjueeritud eksperdid ja spordialaliitude juhtisikud	87
Lisa 5. Ankeetküsimustik	88
Lisa 6. Intervjuude küsimustik	93
Lisa 7. Spordialaliitude jaotumine gruppidesse valitud karakteristikute alusel	95
Lisa 8. Sisendite hindamise tulemused.....	96
Lisa 9. Sisemiste protsesside hindamise tulemused	97
Lisa 10. Väljundite hindamise tulemused	98
Lisa 11. Huvigruppide ootuste ja tagasiside hindamise tulemused.....	99
Lisa 12. Spordialaliidu tulemuslikkust väljendavad näitajad	100
Lisa 13. Korrelatiivsed seosed tulemuslikkuse hindamise dimensioonide vahel.....	101

Lisa 14. Eesti spordialaliitude tulemuslikkust kujundavad dimensioonid	102
Lisa 15. Ettepanekud tulemuslikkuse hindamiseks spordialaliitudes ning nende arvatav mõju spordialaliitude tulemuslikkusele.	103
<i>Summary</i>	105

SISSEJUHATUS

Spordi kui majandusharu areng on viimase 20 aasta jooksul olnud hüppeline kogu maailmas. Sport on muutunud äritegevuseks, hõlmates erinevaid majandussektoreid nagu turism, toidlustus, kaubandus, reklaam, meelelahutus, meditsiin, meedia jt. Sport annab tööd miljonitele inimestele üle maailma, seda harrastab või on sellega tugitoolisportlasena seotud enamik maailma rahvastikust, spordi professionaliseerumine ja majandusharu kasv on kaasa toonud muutused sporditoodete iseloomus ja tarbimises, spordiürituste korraldamises ning igal tasemel spordiorganisatsioonide juhtimises.

Käesolev magistritöö keskendub spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise teoreetilistele käsitlustele ja praktikale Eesti spordialaliitude näitel. Olenemata tiitlivõistlustel võidetud medalite arvust, mille kaalukusest tulenevalt on ette nähtud vastavad riiklikud toetussummad, vajab iga spordiorganisatsioon igapäevaseks tegevuseks inimesi ja teisi ressursse, mille leidmisel on sihipärane ja läbimõeldud strateegia ülioluline. Mittetulunduslikule sektorile iseloomuliku vajadusega vastata huvigruppide ootustele ja vajadustele teadvustatakse strateegilise mõtlemise, strateegilise juhtimise ja organisatsiooni tulemuslikkuse hindamise vajalikkust üha rohkem nii spordiorganisatsioonides (spordiklubid, spordialaliidud, spordiühendused) kui ka sporti valitsevates organisatsioonides, kelle pädevuses on spordipoliitika kujundamine ja spordi toetussummade õiglane jagamine.

Spordis peetakse tulemuslikkuse näitajaks eelkõige sportlikke saavutusi, tulemusi rahvusvahelisel spordiareenil, kuid laiemalt võttes väljendub spordiorganisatsioonide panus ühiskonnale spordi põhiväärtuste edasikandmisel, positiivsete eeskujude loomisel ning rahva liikumisharjumuse kujunemisel. Viimasel kümnendil on aga maailmas üha suuremat tähelepanu pööratud just spordiorganisatsiooni toimimise parandamisele ja tulemuslikkuse hindamisele (O'Boyle, 2015, lk 308; Winand *et al.*, 2013, lk 739; jt). Käesolevas magistritöös käsitletakse tulemuslikkust (*performance*) kui organisatsiooni

terviklikku toimimist ning tuginetakse Winandi jt (2014, lk 124) definitsioonile, kus organisatsiooni tulemuslikkuse all mõistetakse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ning huvigruppide ootuste täitmiseks vajalike rahaliste, füüsiliste ja inimressursside omandamise võimekust ja nende efektiivset kasutamist läbi kõikide organisatsiooni protsesside.

Kui ettevõtluses peetakse põhiliseks tulemuslikkuse näitajaks kasumit, siis mittetulunduslike organisatsioonide puhul, mille hulka kuuluvad ka enamus spordialaliite, ei olda tulemuslikkuse kui terviku mõõtmisel ja hindamisel teadusuuringutes päris üksmeelele jõutud ning tulemuslikkuse hindamiseks puuduvad üldtunnustatud ühtsed põhimõtted. Viimasel ajal on mitmed spordivaldkonna uurijad (Shilbury, 2006; Winand *et al* 2010, 2013, 2014; O'Boyle & Hassan 2014 jt) püüdnud analüüsida võimalusi spordialaliitude tulemuslikkuse hindamiseks nende spetsiifikat ja mitmekesisust arvestades, kuid puudub selgus, kas sellised ühtsed põhimõtted on üleüldse vajalikud, milliseid näitajaid peaks tulemuslikkuse hindamisel arvestama ja kelle poolt peaks hindamine toimuma. Spordialaliitude eripäraks võib pidada seda, et tegemist on katusorganisatsioonidega, mis loovad oma spordiala ja liikmesklubide arenguks sobivaid tingimusi, otseselt spordialaliitude „oma“ ei ole ükski sportlane, tegelik treeningtöö ja sportlaste arendamine toimub klubides.

Eestis on spordivaldkonna juhtimise uuringuid veel üsna tagasihoidlikul arvul, hilisematest saab tuua välja Tarmo Meresmaa magistritöö (2016), mis puudutab tippsportlaste karjääri lõppemist ja topeltkarjääri toetamist ning 2016. aastal Kstina Vallimäe (2016) poolt kaitstud magistritöö, mis uuris tasakaalus tulemuskaardi kui ühe võimaliku strateegilise juhtimismudeli kasutamist spordiorganisatsiooni strateegilises juhtimises Tartu Akadeemilise Spordiklubi näitel. Uuringut, mis puudutab spordialaliitude tulemuslikkuse hindamist Eestis, autorile teadaolevalt läbiviidud ei ole.

Tuginedes vestlustele Eesti spordivaldkonna ekspertidega vajavad spordialaliidud strateegilise võimekuse tugevdamist, mis võimaldaks neil spordiala arendada, efektiivselt oma organisatsiooni juhtida ning sporditoetuste saamiseks vajalike kriteeriumite täitmiseni jõuda. Erinevate spordialade katusorganisatsioonide – spordialaliitude – tegevuse tulemuslikkuse võrdlemine omavahel ei olegi ilmselt obligatoorne, toetuste määramisel moodustub pingerida spordisaavutusi, harrastajate

arvu ja treenerite arvu arvesse võttes. Oma tegevuse tulemuslikkuse hindamine on spordialaliidu kui spordiala üldise arengu eest seisva organisatsiooni seisukohast lähtuvalt vastutuse võtmine oma liikmeskonna ees, näidates sel viisil eeskuju ja kujundades oma liikmesklubide teadlikkust tulemuslikkusest ja selle vajalikkusest.

Eesti Spordipoliitika põhialustes (2015) välja toodud nelja prioriteetse arengusuuna eesmärkide täitmisel on hästi juhitud spordiorganisatsioonidel, sh spordialaliitudel, oluline roll. Esmakordselt Eesti spordiajaloo jooksul toimub spordi arendamine niivõrd süsteemselt, tuginedes nii Eesti Spordikongressi kui ka Riigikogu poolt heakskiidetud pikaajalisele arengustrateegiale. Kohanemisvõimelise ja tugeva spordiorganisatsiooni vajalikkus spordisüsteemis on selgelt välja toodud ning spordialaliitude võimekuse suurendamine oma spordiala arendamisel, samuti koostöö piirkonna ja valdkonna spordiorganisatsioonidega toetavad selle arengueesmärgi täitmist. Spordipoliitikas (2015) toodud põhimõtted on aluseks kõikide spordivaldkonna arengudokumentide koostamisel ning iga Eestis tegutsev spordiorganisatsioon vastutab riiklikus arengukavas seatud prioriteetide ja eesmärkide täitmise eest (Vallimäe, 2016, lk 6). Selleks, et hinnata, kas ja mil määral arengueesmärgid on täidetud, on vajalik määratleda vastavad mõõdikud, mille alusel progressi hinnata. Probleemiks on aga see, et spordiorganisatsioonidel, sh spordialaliitudel, on erinevad arusaamad tulemuslikkuse hindamisest ja puuduvad asjakohased juhised, milline peaks olema spordialaliitude tulemuslikkust terviklikult hinnata võimaldav hindamissüsteem.

Tuginedes probleemi kirjeldusele püstitatakse käesoleva magistritöö laiemaks probleemküsimuseks: milline peaks olema spordialaliitude tulemuslikkust terviklikult hinnata võimaldav hindamissüsteem? Käesolevas töös püütakse sellele küsimusele vastuseid leida vastava teema teoreetilistele käsitlustele tuginedes ning Eesti spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise vajaduse ja võimaluste uuringu kaudu.

Magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekuid spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise tõhustamiseks. Eesmärgi täitmiseks seatakse järgmine uurimisküsimus: Kuidas saaksid spordialaliidud oma tulemuslikkust terviklikult hinnata?

Eesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimustele vastuse saamiseks seatakse järgmised uurimisülesanded:

anda ülevaade organisatsiooni tulemuslikkuse hindamise teoreetilistest alustest;
tuua välja spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamise spetsiifika;
anda ülevaade spordikorralduse süsteemist ja tulemuslikkuse hindamisest Eestis;
viia läbi spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise uuring;
sünteesida uuringu tulemustest järeldused ning teha ettepanekud Eesti
spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise tõhustamiseks.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimeses käsitletakse spordiorganisatsiooni tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise teoreetilisi aluseid ja teises uuritakse tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise vajadust ja võimalusi Eesti spordialaliitudes. Uuringusse on kaasatud spordivaldkonna eksperdid ja valim spordialaliitude juhtidest. Uuringu meetoditeks on poolstruktureeritud intervjuu ja poolstruktureeritud ankeetküsitlus ning uuringu tulemusel tehakse ettepanekud spordialaliitude tulemuslikkuse süsteemi arendamiseks.

Magistritöö autor usub, et spordialaliitude tulemuslikkuse uuring annab oma panuse kahe Eesti Spordipoliitika 2030 prioriteetse arengusuuna – „Liikumine ja sport on tugeva organisatsiooniga oluline majandusharu ning tööandja“ ja „Eesti on rahvusvahelisel tasemel tulemuslikult ja väärikalt esindatud“ – eesmärkide täitmisele toetades spordivaldkonna teadus- ja arendustegevust.

Magistritöö autor soovib tänada oma juhendajat Gerda Mihhailovat väärtusliku tagasiside eest töö koostamise erinevatel etappidel, mis oli suureks abiks õigel sihil püsimisel ning tulemuse saavutamisel. Suur tänu Kandela Õunale statistiliste andmeanalüüside teostamise meetoodika nõustamise osas. Samuti tänab töö autor uuringus osalenud spordivaldkonna eksperte sisukate intervjuude eest ning kõiki küsitlusele vastanud spordialaliitude juhte. Eraldi tänu kuulub autori perele ja lähedastele sõpradele, kes pingelisel perioodil toeks olid ning motivatsiooni aitasid säilitada.

1. SPORDIORGANISATSIOONIDE TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE VAJALIKKUS NING VÕIMALUSED

1.1. Organisatsiooni tulemuslikkuse hindamise olemus ja vajalikkus

Organisatsiooni tulemuslikkus sõltub valdavas osas strateegilise juhtimise oskusest, seetõttu peatutakse käesolevas töös ka strateegilise juhtimise ja planeerimise olulisusel. Mõiste strateegia pärineb kreekakeelsest terminist *strategia*, selle juured ulatuvad kaugesse ajalukku ning selle otsene tähendus on sõjakunst. Kuigi otseselt sõjast on asi kaugel, võib turumajanduse keskkonnas toimuvat võitlust ja valitsevat konkurentsi võrrelda sõjapidamisega, kus elujõulisus ja edukus tuginevad strateegial ja organisatsiooni kultuuril.

Strateegilist juhtimist on läbi aegade defineeritud kui otsuste ja tegevuste kogumit, millest sõltub ettevõtte tulemuslikkus (Mintzberg, 1994, lk 157). Strateegilist juhtimist on defineeritud ka kui võimekuste kasvatamise protsessi, mis võimaldab ettevõttel konkurentsitingimustes tegutsedes luua väärtust oma klientidele, omanikele ja ühiskonnale (Nag *et al.*, 2008, lk 935). Enamus strateegilise juhtimise mudeleid on sarnased ning koosnevad strateegilise visiooni kujundamisest, info analüüsimisest, eesmärkide püstitamisest, strateegia sõnastamisest, strateegiliste plaanide teostamisest ja tulemuslikkuse hindamisest (Nuntamanop *et al.*, 2013, lk 243). Kiires muutumises olevas majanduskeskkonnas on strateegiliselt õigete plaanide tegemine ja teostamine juhtidele üha keerulisem väljakutse.

Olenevalt valdkonnast ja vaatenurgast, olgu see siis keskkonnast või ressurssidest lähtuv, on strateegilise juhtimise eesmärgiks maksimeerida organisatsiooni tulemuslikkust oma positsiooni parandamisega teiste organisatsioonide suhtes samas konkurentsi keskkonnas (Feurer & Chaharbaghi, 1995, lk 11). Kavandatud strateegia

teostumise hindamiseks ja analüüsimiseks on vajalik teada, kas püstitatud eesmärgid on täidetud ja mil määral need on täidetud. Saavutuste mõõtmine nõuab selgelt sõnastatud missiooni ja strateegiat ning lisaks finantsilistele teguritele ka teisi mitte-finantsilisi mõõdikuid, mille järgi strateegia edukust hinnata (Epstein & Buhovac, 2009, lk 5).

Lisaks eesmärkide saavutamisele võimaldab strateegiline planeerimine juhtidel paremini aega planeerida, muudab organisatsioonid paindlikumaks, parandab töö koordineerimist, vähendab ebatõenäosust ja riske, annab tulevikust ja võimalikest muutustest selgema pildi, võimaldab tegevusi kontrollida, sunnib juhte ja teisigi töötajaid ametialaselt arenema ning uusi teadmisi ja oskusi omandama (Škoric & Bartoluci, 2014, lk 119). Tuntumates majandusajakirjades erinevatel perioodidel ajavahemikul 1981–2001 ilmunud strateegilise juhtimise artiklite uuringu tulemusel ilmnes, et põhielementidena seostuvad strateegilise juhtimise defineerimisega tulemuslikkus, ettevõtte, strateegiline initsiatiiv, ettevõtte tegutsemiskeskond, organisatsioonisisene töökorraldus, omanikud ja juhid ning ressursid (Nag *et al.*, 2007, lk 947). Eeltoodud märksõnad on siinkohal esitatud järjekorras, mis näitab nende märkimise esinemise sagedust eelmainitud uuringus – kõige enam seostub strateegiline juhtimine organisatsiooni tulemuslikkusega.

Tulemuslikkust peetakse organisatsiooni tegevuse analüüsimisel üheks keskseks küsimuseks ning erandiks ei ole siinjuures ka mittetulunduslikud organisatsioonid (Winand *et al.*, 2013, lk 739). Organisatsioonide eesmärgid ja ülesanded on mitmetahulised, aegajalt vastuolulised ja keerulised määratleda (Wolfe *et al.*, 2002, lk 137), hinnata, milline organisatsioon on teistest tulemuslikum saab üksnes siis, kui tulemuslikkuse hindamiseks on olemas põhjendatud ja usaldusväärne meetod (Shilbury & Moore, 2006, lk 8). Organisatsiooni tulemuslikkuse hindamine võimaldab juhtimist ja juhtimisotsuseid analüüsida ning soovitud eesmärgi saavutamiseks korrigeerida.

Organisatsiooni tulemuslikkuse ülesehitus on juhtimise ja organisatsiooni teooria üks põhilisi alustalasid (Baruch & Ramalho, 2006, lk 39). Algselt kasutati, ja kasutatakse ka praegu, tulemuslikkuse mõõtmist tootlikkuse hindamiseks, eesmärgiks saavutada olemasolevate ressurssidega parim võimalik efekt. Tuginedes Glunkile and Wilderomile (1996, lk 4), pärinevad mõisted tõhusus (*effectiveness*) ja tulemuslikkus (*performance*) erinevatest teadusuuringute traditsioonidest – organisatsiooniteoreetikud kasutavad

mõistet organisatsiooni tõhusus/efektiivsus ning strateegiaid uurivas teaduskirjanduses on kasutusel mõiste organisatsiooni tulemuslikkus. Nagu eelpool kirjas, käsitletakse käesolevas töös tulemuslikkust (*performance*) mitte ainult lõpptulemusena, vaid organisatsiooni tervikliku toimimisena, mis hõlmab nii tegevuseks vajalikke sisendeid (*input*), protsessi iseenesest (*processes*) kui ka väljundeid (*output*) ning tuginetakse Winandi jt (2014, lk 124) definitsioonile, kus organisatsiooni tulemuslikkuse all mõistetakse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ning huvigruppide ootuste täitmiseks vajalike rahaliste, füüsiliste ja inimressursside omandamise võimekust ja nende efektiivset kasutamist läbi kõikide organisatsiooni protsesside.

Teaduskirjanduses kasutatakse organisatsiooni tulemuslikkuse hindamisel paralleelselt ja teineteisest sõltumata erinevaid termineid nagu *organisational effectiveness*, *organisational performance*, *organisational efficiency*, *organisational outcomes*, *organisational productivity* ja *organisational succes*. Terminoloogilist segadust teaduskirjanduses toovad välja mitmed autorid (Balduck, 2009, lk 22; O'Boyle & Hassan, 2014, lk 301; Baruch ja Ramalho, 2006, lk 41), konsensusse saavutamiseks terminoloogias on eelkõige vajalik teadvustada, et kõik organisatsioonid on loodud mingite eesmärkide täitmiseks ja et just nende eesmärkide kaudu on võimalik kujundada tulemuslikkuse hindamiseks vajalikud lähtekohad.

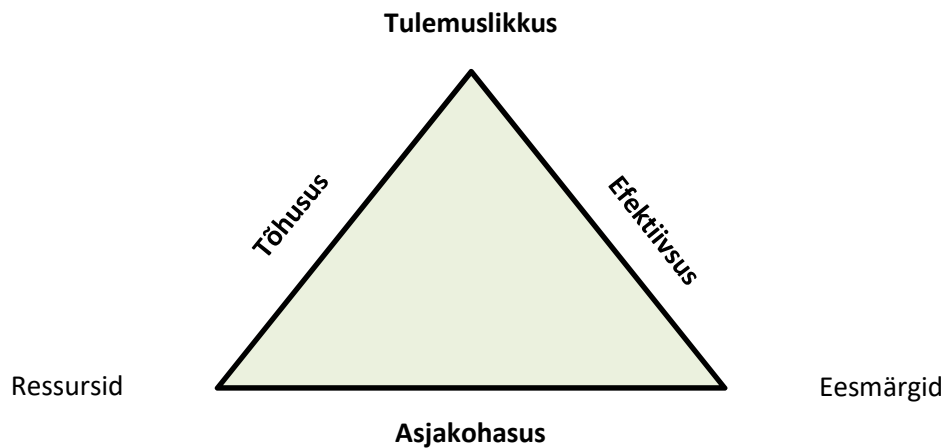
Wolfe jt (2002, lk 138) toovad tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise puhul välja kaks peamist asjaolu – esiteks tuleb määratleda, kelle vaatenurgast tulemuslikkust hinnatakse ning teiseks, millised väärtused võimaldavad tulemust hinnata. Selged ja asjakohased võtmeindikaatorid peavad võimaldama tulemuslikkust hinnata kõikide sidusrühmade seisukohalt (Alonso & Fernandez, 2009, lk 97 98). Williams (2003, lk 653) lisab, et lisaks eeltoodule tuleb mõõtmist ja hindamist teostada praktilisel eesmärgil, mitte mõõtmise enese pärast, sealjuures peaks võrdne tähelepanu olema nii sisenditel kui ka väljunditel.

Juba eelmise sajandi keskel leidis Georgopoulos (1957, lk 5), et organisatsiooni tuleks võtta kui sotsiaalset süsteemi, millel on teatud vahendid ja ressursid, mille abil oma eesmäärke täita, piiramata sealjuures nende ressursside ja vahendite kasutamise võimalusi ning seadmata liigseid pingeid organisatsiooni liikmetele. Eeltoodut täiendab Balducki (2009, lk 37) seisukoht, et tulemuslikkus mitmemõõtmeline ja kompleksne

näitaja ning igasugune tulemuslikkuse kohta käiv definitsioon peaks rõhutama selle mitmetahulisust.

Vaatamata universaalse definitsiooni puudusele ollakse teadusmaailmas üldiselt ühisel meelel, et organisatsiooni tulemuslikkus on mitmedimensionaalne mõiste, seda tuleb vaadelda nii süsteemi enda seisukohalt kui ka terve vaadeldava organisatsiooni seisukohalt (Balduck, 2009, lk 37). Sama tõdevad ka Shilbury ja Moore (2006, lk 8–9) ning leiavad, et lisaks mitmesuguste tulemuslikkuse näitajate ja organisatsiooni erinevate funktsioonide hindamisele mitmesuguste tunnuste alusel, tuleb samal ajal arvesse võtta ka vahendid/ressursid (protsessid) ja lõppeesmärgid (tulemused). Universaalset kokkulepet (tõlgendust) organisatsiooni tulemuslikkuse kohta ei eksisteeri, kuna tulemuslikkust mõistetakse erinevalt ning tulemuslikkus tähendab erinevatele inimestele ja erinevatele ettevõtetele erinevaid asju (Shilbury & Moore, 2006, lk 8). Lisaks leidsid Nag jt (2007, lk 950), et erinevates valdkondades – majandus, sotsioloogia, turundus, rahandus ja psühholoogia jne – tegutsevaid juhte on kõrgkoolides koolitatud erinevates osakondades, mõned neist on saanud teadmisi majandusalal, mõned strateegilise juhtimise alal, mõned organisatsiooni käitumises, mõned turunduses või muul alal. Viimasena toodu on käesoleva töö autori arvates samuti üks põhjus, miks arusaamad organisatsiooni tulemuslikkuse osas on erinevad, eriti kui vaatluse all on kvalitatiivsed näitajad.

Organisatsiooni tulemuslikkuse seisukohalt on olulised nii efektiivsus (*effectiveness*) kui ka tõhusus (*efficiency*), kusjuures efektiivsuse all mõeldakse suhet organisatsiooni esialgsete eesmärkide ja nende tulemuste saavutamise ulatuse vahel, samas kui tõhusus näitab seost ressursside kasutamise ja saadud tulemuse vahel (Bayle & Madella, 2002, lk 2; Madella, *et al.*, 2005, lk 209; Radnor & Barnes, 2007, lk 385; Winand *et al.*, 2014, lk 123). Tulemuslikkust mõjutavateks komponentideks peetakse tõhusust, efektiivsust ja asjakohasust (joonis 1) ning kõik need on lõpptulemuse saavutamisel võrdse tähtsusega.



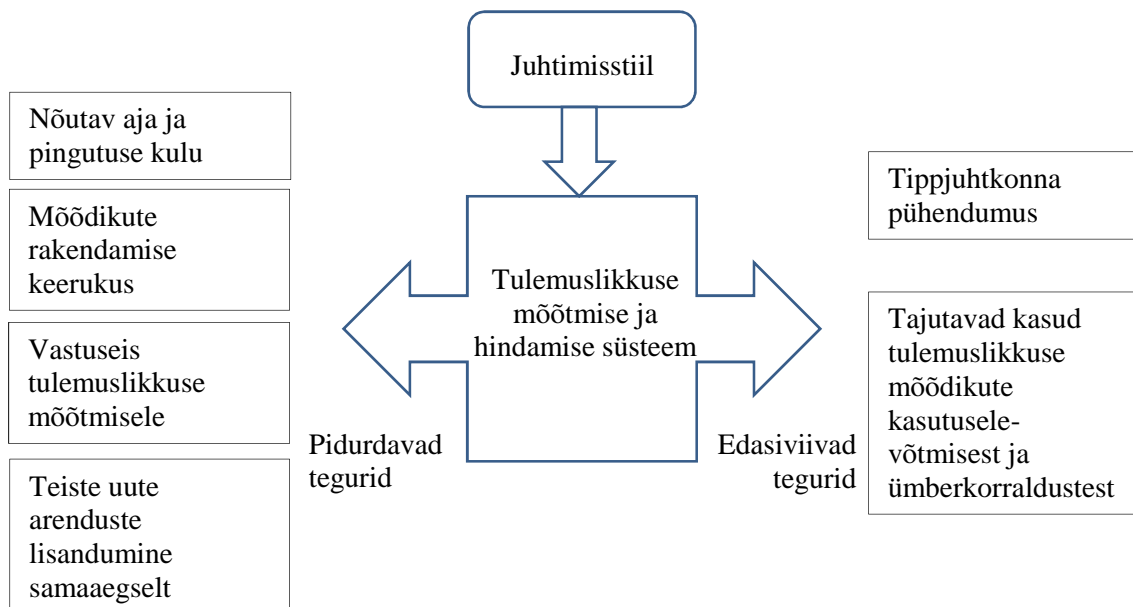
Joonis 1. Tulemuslikkust mõjutavad komponendid. Allikad: Bayle & Madella, 2002, lk 2, 15; Madella, *et al.*, 2005, lk 209; Radnor & Barnes, 2007, lk 385; Winand *et al.*, 2014, lk 123 alusel autori koostatud.

Igasugune tulemuslikkuse mõõtmine ja hindamine saab alguse tulemuslikkuse juhtimisest, teisisõnu strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide püstitamisest, mistõttu on välja töötatud mitmeid erinevaid mudeleid selle teostamiseks. Suur osa akadeemilisest kirjandusest on keskendunud konkreetsete tulemuslikkuse mõõtmise mudelitele ja raamistikele, kuid vähe on kirjeldatud mudelite rakendamisega seotud probleeme (Bititci *et al.*, 2006, lk 1335). On tõdetud, et ettevõtted ebaõnnestuvad strateegiate efektiivsel rakendamisel eelkõige just seetõttu, et puuduvad asjakohased või sobivad mõõdikud (McAdam & Bailie, 2002, lk 973). Van Dooren (2010, lk 132) leiab samas, et kui organisatsioon ei näe mõõtmises mingit kasu, siis ei ole neil motivatsioonigi mingisugust mõõtmisüsteemi rakendada.

Põhinedes tulemuslikkuse hindamisel ja aruandlusel soodustab eesmärgistatud juhtimine ehk tulemusjuhtimine innovatsiooni ning selle tulemusel paranevad ettevõtte käitumiskultuur, motivatsioon ja protsessid (Radnor & Barnes, 2007, lk 393). Tulemuslikkuse hindamine omakorda on regulaarne ja süsteemne tegevus (Bititci *et al.*, 2006, lk 11) ning kasutades organisatsiooni ressursse, protsesside ja tulemuste hindamisel vastavaid mudeleid, saavad juhid hinnata, kas võetud eesmärgid on täidetud või mitte (Winand *et al.* 2010, lk 279). Organisatsiooni tulemuslikkust peetakse nii

teadlaste kui praktikute poolt multidimensionaalseks kontseptsiks igasuguse organisatsiooni puhul, olgu siis tegemist avaliku sektori, eraettevõtte või mitte-tulundusliku organisatsiooniga.

Tulemuslikkuse hindamise mudelid on läbi aegade arenunud muutudes ühe-mõõtmelisest hindamissüsteemist mitmemõõtmelisteks mudeliteks, kõiki neid on võimalik kasutada ja nende alusel antav hinnang on pädev, kui organisatsioon tegeleb tulemuste juhtimisega teadlikult ja süstemaatiliselt. Tulemuslikkuse mõõtmine ja hindamine ei pruugi alati olla sujuv ja organisatsiooni liikmete poolt aktsepteeritav tegevus. Bourne jt (2002, lk 1303) toovad välja tulemuslikkuse mõõtmise rakendamist soodustavad ja takistavad tegurid (vt joonis 2) ning rõhutavad, et juhtkonnal on kõige suurem mõju tulemuslikkuse hindamise süsteemi käivitamise ja toimimise edule või ebaedule. Bititci jt (2006, lk 5) on oma uuringutes täheldanud ka seda, et tulemuslikkuse hindamise süsteemi elluviimist ja rakendamist mõjutavad suurel määral organisatsiooni kultuur ja juhtimisstiil, tagajärjeks siis kas edu või ebaõnnestumine ning ka vastupidi.



Joonis 2. Tulemuslikkuse mõõtmise ja hindamise rakendamist soodustavad ja takistavad tegurid. Allikad: Bourne 2002, lk 1303; Bititci jt 2006, lk 5 alusel autori koostatud.

Kui juba ettevõtluses on tulemuslikkuse hindamine üldiselt keeruline, siis veelgi keerulisem on see mittetulundussektoris ning seda põhiliselt seetõttu, et mitte-

tulunduslike organisatsioonide eesmärgid on väga laiad ja üldised. Mittetulunduslike organisatsioonide tegevusplaanide ja tegevuste hindamist peetakse keeruliseks just eesmärkide paljususe, arvukate osapoolte ja osalise turisoleerituse tõttu (Bayle & Madella, 2002, lk 1). Balduck (2009, lk 95) juhib tähelepanu, et erinevus äriettevõtete ja mittetulunduslike organisatsioonide vahel määrab tulemuslikkuse hindamisel näitajate valiku ning seetõttu tuleb hoolikalt valida, milliseid mudeleid mittetulundusliku organisatsiooni tulemuslikkuse hindamisel rakendada.

Kuigi järjest rohkem pööravad äriettevõtted tähelepanu ka muudele dimensioonidele, on nende peamine eesmärk siiski kasum, samas kui mittetulunduslike organisatsioonide tegutsemise põhialuseks on nende missioon (Baruch & Ramalho, 2006, lk 43), neil on sageli mitmetähenduslikud eesmärgid ja need pakuvad immateriaalseid teenuseid (Balduck, 2009, lk 95). Sawhill ja Williamson (2001, lk 371) märgivad, et kui äriettevõtte tulemuslikkuse näitaja on kasum, siis mittetulundusliku organisatsiooni puhul on “edu” defineerimine keerulisem (tuues eesmärgina näiteks inimkannatuste vähendamise) ning kirjeldavad mittetulunduslike ettevõtete tulemuslikkuse mõõtmist ja hindamist kui “*mission impossible*”, kus otsese seose leidmine organisatsiooni jõupingutuste ja nende jõupingutuste mõju vahel on keeruline (*Ibid.*, lk 383). Siit tulenevalt võib öelda, et tulemused ja tulemuslikkus ei ole mitte ainult lõpptulemusena mõistetav, vaid soovitud tulemuse saamiseks on oluline ka kõik see, mis toimub lõpliku tulemuse saamisele eelnevalt.

Püüdes välja selgitada organisatsiooni tulemuslikkust või organisatsiooni jõudlust keskenduvad äriettevõtted peamiselt majanduslikele ja finantsilistele näitajatele, samas kui mittetulundusorganisatsioonid eelistavad inimesi ja ühiskonda puudutavaid tulemusi ja sisemisi sotsiaalseid küsimusi (Baruch & Ramalho, 2006, lk 43). Mittetulundusliku sektori roll ühiskonna vajaduste rahuldamisel on muutumas järjest olulisemaks, nende osa erinevate sotsiaalsete teemade mõjutamisel ja probleemide lahendamisel järjest kasvab (Winand *et al.*, 2014, lk 121). Rahastajad, kui üks olulisimatest osapooltest, vajavad tagasisidet tulemuslikkuse kohta selleks, et nad saaksid hinnata, kas nende poolt antud ressursse kasutati sihipäraselt ja kas see läheb kokku nende missiooniga, samas kui teenuse pakkujad ise vajavad tulemuslikkust väljendavat infot eelkõige selleks, et suurendada võimekust klienditeeninduse ja teenuste parandamiseks (Campbell &

Lambright, 2016, lk 55). Sama võib öelda ka spordiorganisatsioonide puhul – vaatamata sellele, et kunagi ei saa olla kindel planeeritud strateegia teostumisel nt. võita maailmameistritiitel, on rahastajad valmis oma ressursse sporti panustama isegi sel juhul, kui medalit ei tule, kuid kui nende poolt antud ressursse on sihipäraselt kasutatud. Ja kuigi spordiorganisatsioonide peamise tulemuslikkuse väljendajana nähakse tulemusi rahvusvahelisel spordiareenil, on riigile kui peamisele spordi rahastajale olulised ka üldisemad ja ühiskonnale olulised aspektid.

Üldiselt ollakse teadusmaailmas ühel meelel selles, et tulemuslikkuse hindamisel mittetulundussektoris on üheks olulisemaks näitajaks see, mil määral on täidetud sidusrühmade huvid ja ootused organisatsioonile. Mittetulundussektoris tegutsevad organisatsioonid sõltuvad oma tegevuses välisest toetusest ning enamasti piiratud toetussummade jaotamine baseerub tavaliselt määratud nõuetele vastavusele (Papadimitriou, 2007, lk 574). Eelkõige just sel põhjusel peavad neis organisatsioonides olema täidetud investeeringute ja toetuste saamiseks vajalikud kriteeriumid ja tingimused. Toetussummade kasutamise sihipärasuse ning seeläbi peamiste rahastajate ootustele vastamise hindamine on sealjuures oluline. Seetõttu on organisatsiooni tulemuslikkuse näitajate lisandumine ja kajastamine mittetulundusliku organisatsiooni juhtimises muutunud järjest olulisemaks (Winand *et al.*, 2014, lk 122). Eeltoodu põhjal võib järeldada, et otseselt sportlike tulemustega mitteseotud eesmärkide täitmine spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamisel on oluline ning kui planeeritud tulemus rahvusvahelisel areenil jääbki saamata, ei tähenda see veel seda, et spordiorganisatsioon ei tegutseks eesmärgipäraselt ja jätkusuutlikult.

Sawhill ja Williamson (2001, lk 383) leidsid, et selle asemel et kulutada ressursse mõõtmisele, seavad mittetulundusettevõtted enestele missiooni toetavad eesmärgid ning hindavad progressi nende eesmärkidega võrreldes. Olles nõuetekohaselt kavandatud ja otseselt organisatsiooni missiooniga seotud, võivad sellised eesmärgid olla tulemuslikkuse mõõtmisel ja üldise institutsionaalse arengu hindamisel piisavaks. Sawhilli ja Williamsoni (*Ibid.*) hinnangul seavad parimad eesmärgid lati piisavale kõrgusele (*high enough but not too high*), aitavad keskenduda organisatsiooni strateegiatele, mobiliseerivad personali ja rahastajaid ning teenivad mitut eesmärki.

Kuigi mittetulunduslikel organisatsioonidel on ka rahalised huvid, ei ole nende eesmärgiks kasumi teenimine, samas ei ole nende eesmärgiks siiski ka kahjumi teenimine (Baruch & Ramalho, 2006, lk 43; Balduck, 2009, lk 28) ning finantsiline stabiilsus on nende jätkusuutlikkuse seisukohalt määrav (Winand *et al.*, 2011, lk 4). Sellest tulenevalt võib öelda, et äriettevõtete ja mittetulunduslike organisatsioonide vaheline erinevus peegeldab tulemuslikkuse näitajate valikut ning samade tulemuslikkust hindavate mõõdikute kasutamine mõlemat tüüpi organisatsioonide puhul ei ole õigustatud (Balduck, 2009, lk 28). Tabelis 1 on kokkuvõtvalt välja toodud mittetulunduslike organisatsioonide ja ettevõtete põhilised erinevused tulemuslikkuse hindamisel, mis selgitavad erinevate tulemuslikkust väljendavate näitajate kasutamist eri tüüpi organisatsioonide tulemuslikkuse hindamisel.

Tabel 1. Mittetulunduslike organisatsioonide ja äriettevõtete erinevused tulemuslikkuse hindamisel.

Tegur	Mittetulunduslik organisatsioon	Ettevõte	Allikas
Peamine eesmärk	Missiooni täitmine Huvigruppide ootuste täitmine	Kasumi suurendamine	Sawhill ja Williamson, 2001, lk 371; Baruch & Ramalho 2006, lk 43; O'Boyle 2014, lk 300
Tulemuslikkuse mõõdikud	Inimeste, ühiskonna, sotsiaalsed vajadused	Majanduslikud ja finantsilised näitajad	Baruch & Ramalho, 2006, lk 43
Tulemuslikkusest huvitatud grupid	Rahastajad, ühiskond, teised huvigrupid	Omanikud	Balduck, 2009; Shilbury & Moore, 2006; Winand jt, 2014
Ressursid	Ressursside sihipärane kasutamine kellegi hüvanguks	Ressursside kasutamine kasumi suurendamiseks	Campbell & Lambright, 2016, lk 55
Finantseesmärgid	Tulude-kulude tasakaal	Kasumi teeninime	Baruch & Ramalho, 2006, lk 43; Balduck, 2009, lk 28
Tulemuslikkuse hindamine	Progressi hindamine eesmärkidega võrreldes	Majanduslike näitajate võrdlemine	Sawhill ja Williamson, 2001, lk 371

Allikas: Tabelis toodud allikate alusel autori koostatud.

Tabeli 1 põhjal ilmneb, et tulemuslikkuse hindamist on iseenesest oluline nii ettevõtetes kui ka mittetulunduslikes organisatsioonides, kuid äriettevõtteid ja mittetulunduslikke

organisatsioone tuleb hinnata erinevates dimensioonides ning erinevate näitajate põhjal. Siiski ei ole erinevused äriettevõtte ja mittetulundusliku organisatsiooni vahel nii suured, et tulemuslikkuse hindamise uuringud neid põhimõtteliselt eraldi käsitlema peaksid (Baruch & Ramalho 2006, lk 44). Kui äriettevõtted tegelevad pigem kasumit mõjutavate mõõdikutega, siis mittetulunduslike organisatsioonide puhul on määrava tähtsusega jätkusuutlikku tegevust võimaldavad rahastuse allikad (Winand *et al.*, 2011, lk 5) ning fookus on suunatud finantsilisele stabiilsusele, tasakaalus eelarvele ning rahastusallikate leidmisele (*Ibid.*, lk 4).

Tuginedes käesolevas alapeatükis käsitletud teoreetilistele allikatele võib öelda, et et kõik organisatsioonid on loodud mingite eesmärkide täitmiseks ning nende eesmärkide kaudu saab kujundada tulemuslikkuse hindamiseks vajalikud lähtekohad. Tulemuslikkust mõistetakse erinevate inimeste ja erinevate organisatsioonide poolt erinevalt, seetõttu on mittetulunduslike organisatsioonide puhul eriti oluline määratleda, kelle vaatenurgast tulemuslikkust hinnatakse ja seejärel valida tulemuslikkuse hindamiseks sobilikud väärtused. Vaatamata sellele, et mittetulunduslike organisatsioonide eesmärk ei ole kasumi teenimine, ei ole nende eesmärgiks ka kahjumi teenimine ning eesmärgid peaksid olema seatud piisavalt kõrgele selleks, et mobiliseerida personali, motiveerida rahastajaid ning keskendumine organisatsiooni strateegiatele oleks elementaarne. Strateegiliselt õigete plaanide tegemine ja teostamine üha keerulisem ning vajadus säilitada konkurentsivõimeline positsioon ning kohandada juhtimisstrateegiaid vastavalt sellele pakub jätkuvalt uusi väljakutseid nii juhtidele kui ka akadeemilistele uurijatele.

1.2. Spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamise võimalused

Maailmas on mitmesugustel alustel toimivaid spordiorganisatsioone, üha rohkem neist tegutseb spordivaldkonnas ka ärilistel alustel (klubid, liigad jne), mis kasutavad kõiki turumajanduse privileege ning võtavad riske sarnaselt teiste äriettevõtetega. Sport hõlmab mitmeid majandusharusid nagu rõivatööstus, kaubandus, toitlustus, hasartmängud, spordiüritused, turism, meelelahutus, meditsiin jne. Uurijad (Shilbury & Moore, 2006, lk 34; Maier *et al.*, 2016, lk 65) näevad spordi kui majandusharu kiires

arengus järjest suurenevat survet spordiorganisatsioonidele olla rohkem äriettevõtte moodi, professionaalne ja finantsiliselt jätkusuutlik, mis omakorda loob vajaduse tulemuslikkuse uurimiseks.

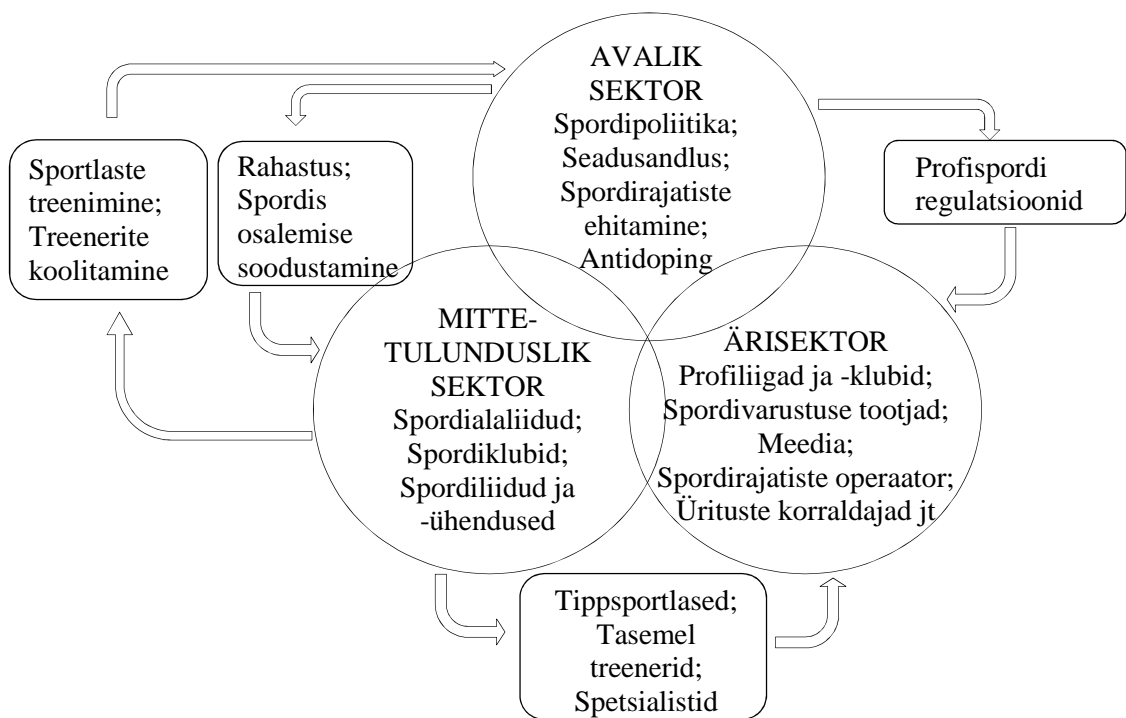
Spordiorganisatsioonid seisavad silmitsi pidevalt muutuvate konkurentsitingimustega ning professionaliseerumisega, mis tingib vajaduse muutuda lihtsast administreeriva iseloomuga organisatsioonist tulemuspõhise juhtimisega aruandvaks organisatsiooniks (O'Boyle & Hassan, 2014, lk 300). Kui varasemalt oli spordiorganisatsioonide kui mittetulunduslike organisatsioonide juhtidel veel mingi võimalus tegutseda teadlikule ja korraldatud organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimisele keskendumata, siis praegu avaldavad riik, sponsorid, liikmed ja teised huvigrupid survet muutuda rohkem tulemuslikkusele orienteerituks, teisisõnu tugevdada nende võimekust organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimisel (Winand *et al.*, 2010, lk 279).

Spordiorganisatsioonides sportlike saavutustega otseselt mitte seonduvale tulemuslikkusele tähelepanu küll pööratud, kuid üha enam otsitakse selleks tuge ka teadusuuringutest. Sõltumata organisatsiooni tüübist on soovitud tulemuse saavutamiseks tulemusliku juhtimise põhimõtete rakendamine vajalik igas organisatsioonis, kuid eesmärgistatud ehk tulemusjuhtimine on spordiorganisatsioonides üsna uus nähtus (O'Boyle & Hassan, 2014, lk 302). Macris ja Sam (2014, lk 531) leiavad, et lisaks võimalusele analüüsida juhtimisotsuste tegemiseks vajalikke strateegilist eesmärkide täitmist ja protsesside toimivust, mõjutavad tulemuslikkuse mõõtmine ja hindamine laiemalt ka organisatsiooni liikmete käitumist.

Hoye jt (2006, lk 7–8) jagavad spordiga seotud organisatsioonid kolme eraldi tegutsevasse, kuid üksteisega seotud ja koostööd tegevasse gruppi: avalik, mittetulunduslik ja äri sektor. Avalikku sektorisse kuuluvad erinevad valitsusasutused ning spordipoliitikat kujundavad sõltumatud organisatsioonid nagu näiteks antidopingu organisatsioonid. Mittetulundusliku ehk vabatahtliku sektori moodustavad klubid, ühendused, liidud jt spordiorganisatsioonid, mis pakuvad võistlemise ja harrastamise võimalusi ning korraldavad rahvuslikul tasemel meistrivõistlusi. Äri sektoris tegutsevad professionaalsed liigad ja liikmesklubid, mille iseloomustavaks näitajaks on äritegevuse prioriteetsus ning kasumlikkus. Riik toetab spordirajatiste ehitamist, loob regulatiivset ja õiguslikku raamistikku, samuti rahastab tippporti ja spordi üldist arendamist läbi

mittetulunduslike organisatsioonide. Mittetulundussektor loob tingimused sportlaste treenimiseks ja kogukondlike sporditegevuste jaoks, arendab treenereid ja tehnilist personali, samuti on professionaalse spordi kasvulavaks. Professionaalne sektor turundab sporti pealtvaatajatele ja osalejatele luues keskkonna, kus tulu saavad teenida nii äriettevõtted (kaubandus, meedia, rajatiste operaatorid, toidlustus, majutus jne) kui ka sportlased.

Joonisel 3 kujutatud seosed nende kolme sektori vahel on selgelt leitavad ka Eesti Spordipoliitika põhialustes (2015, 6.3), mille järgi põhineb spordikorraldus avaliku sektori ja spordiorganisatsioonide koostööl ja rollijaotusel, kusjuures avalik sektor on valdavalt tingimuste looja seadusandluse, toetuste, koolituste ja taristu kaudu ning spordiorganisatsioonid on inimeste kaasajad ja tegevuste korraldajad. Käesolevas töös vaatluse all olevad spordialaliidud kuuluvad mittetulunduslikku sektorisse ning on oma tegutsemises seotud nii avaliku sektoriga kui ka ärisektoriga.



Joonis 3. Spordi sektorid. Allikas: Hoye jt, 2006, autori koostatud

Erinevate riikide spordijuhtimise süsteemid ja riiklik korraldus on erinevad ning Eesti mõistes spordialaliite nimetatakse nii riigiti kui ka teaduskirjanduses erinevalt – *Sport*

Governing Body (SGB), *National Sport Federation* (NSF), *National Sport Governing Body* (NSGB), *National Sport Organisation* (NSO). Kuigi igas riigis on spordialaliidul erinevad ülesanded ja kohustused, siis oma üldjoontes on need üleriigilised katusorganisatsioonid sarnased ning neil on ka väljapoole organisatsiooni laiem sotsiaalne mõju (Bayle & Madella, 2002, lk 2). Käesolevas töös on kõiki akadeemilises kirjanduses eeltoodud nimetustega organisatsioone käsitletud spordialaliitadena.

21. sajandi algusaastatel hinnati organisatsiooni tulemuslikkuse uurimisel spordijuhtimises mõõdetavaid dimensioone eraldi – sport, finantsid, organisatsioon jne, (Bayle & Robinson, 2007, lk 249), jättes arvestamata organisatsiooni kui terviku toimimist. Viimastel aastatel on uurijad püüdnud töötada välja just spordiorganisatsioonidele sobivaid mudeleid (Digennaro *et al.*, 2015; O’Boyle, 2015; Winand *et al.*, 2014), mis võimaldaksid hinnata spordiorganisatsioonide tulemuslikkust tervikuna, võttes arvesse nende eripära, eesmärgi, suurust ja teisi omadusi ning rõhutavad, et järjepidev organisatsiooni tulemuslikkuse näitajate mõõtmine on tulemuslikkuse juhtimisel oluline aspekt (O’Boyle & Hassan, 2014, lk 302). Ühe viimase suurema mittetulunduslike spordiorganisatsioonide tulemuslikkust käsitleva uuringu (Winand *et al.*, 2014, lk 122) autorid leiavad, tulemuslikkust saab hinnata erinevates dimensioonides olenevalt sellest, kuidas edu on organisatsiooni enda poolt defineeritud.

Põhimõtteliselt saab organisatsiooni tulemuslikkust hinnata sisendite ehk ressursside, nende kasutamise efektiivsuse ja väljundi ehk eesmärkide täitmise põhjal, kuid ühiste arusaamade puudumist organisatsiooni tulemuslikkusest ja selle hindamisest selgitavad Winand jt (2014, lk 122) välja kolme põhilise asjaoluga:

Organisatsiooni tulemuslikkust on käsitletud erinevate koolkondade poolt ning igal juhul on oma eelistused, hindamiskriteeriumid ja järeldused;

Organisatsiooni tulemuslikkust on püütud hinnata paljude erinevat tüüpi organisatsioonide puhul;

Organisatsiooni tulemuslikkust näevad erinevad osapooled erinevalt.

Madella jt (2005, lk 211) rõhutavad, et organisatsiooni tulemuslikkust ei saa hinnata plaanitud strateegiaid silmas pidades. Ka Winand jt (2010, lk 287), kes kasutasid tulemuslikkuse hindamiseks spordiorganisatsioonides viie peamise dimensiooni – sport,

kliendid, kommunikatsiooni ja imidž, finantsid ning organisatsioon – näitajaid, kõrvutasid neid näitajaid strateegiliste eesmärkidega ja prioriteetidega. O’Boyle & Hassan (2014, lk 309) hindavad seda kui märkimisväärset edasiminekut erialakirjanduses, kuna organisatsiooni tulemuslikkuse hindamine peab juhinduma organisatsiooni strateegilises plaanis olevatest spetsiifilistest eesmärkidest ning neid täiendama.

Tulemuslikkust võib tõlgendada kui mingi tegevuse tagajärge, tegevust ennast või ka tegevuse õnnestumist (Madella *et al.*, 2005, lk 209) ning sellest lähtuvalt saab öelda, et organisatsiooni tulemuslikkus on võime hankida inimressusse, rahalisi vahendeid, materiaalseid ressursse ja kasutada neid sihipäraselt organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (*Ibid.*). Tuginedes uurijate (Herman & Renz, 2004; Shilbury & Moore, 2006) tõdemusele, et organisatsiooni tulemuslikkust tuleb käsitleda multidimensionaalsena ning seda tuleb hinnata paljude näitajate põhjal võttes sealjuures arvesse ka huvigruppide ootusi ja vajadusi, täiendasid Winand jt (2014, lk 124) definitsiooni järgmiselt: organisatsiooni tulemuslikkus on seatud eesmärkide ja osapoolte rahulolu saavutamine vajalike ressursside omandamise ja nende tõhusa kasutamise kaudu kõikides organisatsiooni protsessides.

Mitmed uurijad (Balduck, 2009; Brown, 2007; Ferkins & Shilbury, 2010) leiavad, et organisatsiooni tulemuslikkus sõltub eelkõige juhtkonna strateegilisest võimekusest ja kui eesmärgiks on parandada organisatsiooni tulemuslikkust, siis tuleb tugevdada just juhtorganite (*board*) strateegilist võimekust. Püüdes lahendada spordijuhtimise praktilisi probleeme, on uurijad (Balduck, 2009, lk 36; Brown, 2007, lk 302; Ferkins & Shilbury, 2012, lk 67) keskendunud jagatud juhtimisele, juhatuse motivatsioonile, juhatuse liikmete rollidele ja juhatuse struktuurile, mõned neist käsitlevad praeguseid probleeme ka tulevikku vaadates ning uuringud on näidanud seoseid juhtkonna tulemuslikkuse ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel.

Ferkins jt (2010, lk 602) rõhutavad, et erilist tähelepanu vajab juhtkonna strateegiliste võimete arendamine, kuna mittetulunduslikke organisatsioone juhivad enamasti vabatahtlikel alustel juhtorganid, kes oma töö ja pühendumise eest tasustatud ei saa. Balducki (2009, lk 12) sõnul on juhtkonna tulemuslikkus on oluline kogu organisatsiooni tulemuslikkuse suurendamiseks ning keskendumine juhtkonna

tulemuslikkusele, eriti iga üksiku juhtkonnaliikme omale, on igati õigustatud. Seda käsitlust veelgi laiendades leiab Balduck (2009, lk 39), et vabatahtlikest koosnevad juhtorganid on organisatsiooni tulemuslikkuse seisukohalt kriitilise tähtsusega varad, kuna nende võimuses on tuua mittetulunduslikku organisatsiooni teadmisi, oskusi, suhteid ja raha.

Kuigi üldised tegutsemise põhimõtted mittetulunduslikel spordiorganisatsioonidel kattuvad leiavad Digennaro jt (2015, lk 519), et kui rohujuure tasandi spordiorganisatsioonide ehk spordiklubide tegevust iseloomustav märksõna on innovatiivsus, siis spordialaliitude puhul on selleks stabiilsus, mille tagamine sõltub pikaajalistest strateegilistest plaanidest, juhtimissüsteemidest ja –mudelitest, tehnilisest ja kontseptuaalsest võimekusest, ressurssidest, omaalgatuslikkusest, organisatsioonikultuurist, traditsioonidest ja esindatusest rahvusvahelistes organisatsioonides. Lähtuvalt spordiorganisatsiooni tüübist ja tegutsemise tasandist tuleks seega tulemuslikkuse hindamisel neid ka neid erisusi arvesse võtta. Arvestades spordiorganisatsioonide mitmekesisust, nende tegutsemise (ka seadusandlikku) keskkonda erinevates riikides, liikumisharrastuse traditsioone ja mastaapsust ning teisi karakteristikuid võib öelda, et iga spordiorganisatsioon saab oma tulemuslikkust hinnata tegutsemiskeskkonna ja spordiala(de) spetsiifikat silmas pidades, kohandades tulemuslikkuse näitajaid organisatsiooni eesmärkide järgi. Lisas 1 on kokkuvõtvalt esitletud eelpool käsitletud uuringutest ilmnenu olulisemad dimensioonid spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamisel.

Spordialaliitude üheks ülesandeks on propageerida ala harrastamist, selleks on vajalik oma turu ja klientide vajaduste tundmine ning teadmine, kuidas neid vajadusi kõige paremini rahuldada (Škoric & Bartoluci, 2014, lk 120). Turu ja klientide mõtteviiside tundmaõppimine on igas majandusharus väga oluline tegevus ja selline mõtteviis peab olema loomulik osa spordialaliitude juhtimistasandil. Spordialaliidu üks peamisi oskusi on hinnata iseenda tulemuslikkust ning samas ka oma partnerorganisatsiooni (valitsusasutused, piirkondlikud spordiühendused, rahvusvahelised spordiühendused) tulemuslikkust (O’Boyle, 2015, lk 294). Kõrget tulemuslikkust on võimelised näitama need spordialaliidud, mis a) arendavad innovatiivseid tegevusi oma liikmetele ja on tippspordi (saavutusspordi) arendamisel proaktiivsed või b) arendavad innovatiivseid

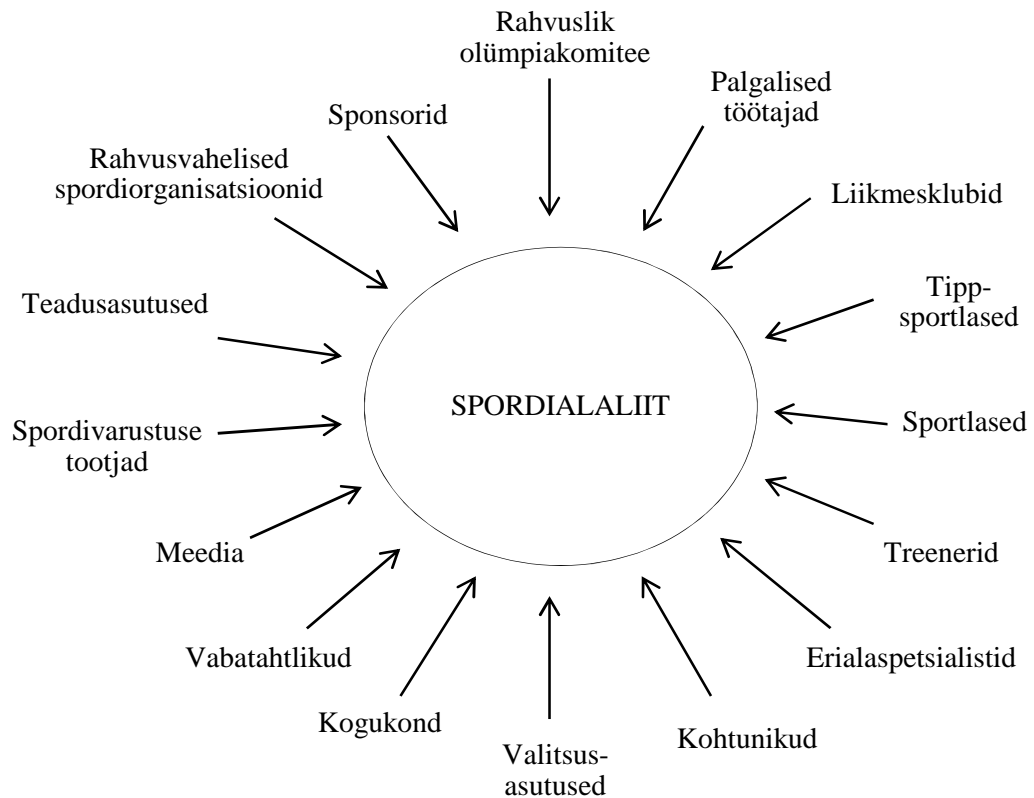
tegevusi ja kaasavad otsustusprotsessi tasustatud personali või c) kaasavad pühendunud vabatahtlikke otsustusprotsessi ja delegeerivad tegevusi, mida nad ise ei ole võimelised pakkuma (Winand *et al.*, 2013, lk 739). Madella jt (2005, lk 209) hinnangul on spordiorganisatsioonide juhid tavaliselt rõhutanud just lõpptulemuse olulisust, samas ei tohiks alahinnata olemasolevaid kogemusi eelmistest strateegiatest ja tegevuste tagajärgedest ning nende väärtust edasiste arengute kavandamisel.

Spordialaliidud on järk-järgult ja teadlikult liikunud äriettevõttele sarnase juhtimissüsteemi suunas, peamiselt selleks, et veelgi suurendada oma efektiivsust ja seda eelkõige täiendavate rahastusallikate leidmisel (Madella *et al.*, 2005, lk 207; Maier *et al.*, 2016, lk 64,65). Professionaliseerumine ja kliendile orienteerituse kasvamine, tegevuste mitmekesistumine, juhtimistegevuste kaasajastamine ning surve läbipaistvusele ja aruandekohustusele on seadnud tulemuslikkuse tähelepanu keskmesse (Bayle & Robinson, 2007, lk 253). Sellega seoses on spordiga seotud osapooled muutunud nõudlikumaks ning soovivad osaleda nii spordipoliitika kujundamises ja tulevikuplaanide tegemisel kui spordi juhtorganite otsuste tegemisel (Good Governance, 2014, lk 3).

Tulemuslikkuse juhtimine spordiorganisatsiooni siseselt kõikide huvigruppide ootuste täitmiseks on keeruline väljakutse (Hoye *et al.*, 2006, lk 214), lisades samas, et sõnal “võit” on spordis mitmeid tähendusi ning sport on muutunud mitmekülgseks ja põimunud ülemaailmseks majandusharuks, mille tulemuslikkust hinnatakse üha enam ettevõtlusele omaste keerukate näitajate põhjal. O’Boyle ja Hassan (2014, lk 300) märgivad, et tulemuslik juhtimine on mittetulunduslikes spordiorganisatsioonides hädavajalikumgi kui traditsioonilises ettevõtluses just seetõttu, et nende eesmärk ei ole üldiselt mitte niivõrd majanduslik kasu, kuivõrd missiooni täitmine, näidates sellega spordi majanduslikku ja sotsiaalset mõju rahva tervisele.

Erinevate uurijate hinnangul (Bayle & Madella, 2002, lk 7; Winand *et al.*, 2014, lk 140; Shilbury & Moore, 2006, lk 10) on spordialaliitude tegevusest huvitatud osapooled (vt joonis 4) – rahvuslik olümpiakomitee, spordialaliidu palgalised töötajad, liikmesklubid, tippsportlased, sportlased, treenerid, tehnilised töötajad, kohtunikud, valitsusasutused, samuti kogukond, vabatahtlikud, meedia, spordivarustuse tootjad, teadurid,

rahvusvahelised spordiorganisatsioonid ja sponsorid – väga huvitatud organisatsiooni käekäigust läbi terve elutsükli alates kasvufaasist kuni küpsusfaasi ja langusfaasini.



Joonis 4. Alaliidu tegevusest huvitatud osapooled. Allikad: Bayle & Madella, 2002, lk 7; Winand *et al.*, 2014, lk 140; Shilbury & Moore, 2006, lk 10 alusel autori koostatud.

Tulenevalt eripäradest varieeruvad huvigrupid spordialaliitude lõikes, kuid igal neist on oma huvid ja ootused, need ei pruugi alati kattuda teise osapoole huvide ja ootustega ning tulemuslikkuse näitajate määramisel tuleb spordiorganisatsiooni juhtkonnal leida nende vahel tasakaal (Hoye *et al.*, 2006, lk 185). Mida rohkem spordiorganisatsioon sõltub ühest kindlast rahastajast, seda enam on vajalik just selle rahastaja huvide täitmise eest seista. Kui organisatsioon areneb ja kasvab, kasvab ka organisatsiooni tegevusega seotud ja tegevust mõjutav võrgustik ning kõikide huvigruppide ootuste täitmiseks tuleb need täpselt määratleda.

O’Boyle ja Hassan (2015, lk 5) toovad välja asjaolu, et kui varasemalt võidi usaldada suurte spordiorganisatsioonide juhtimine spordis tuntust saavutanud isikutele, siis

praegusel ajal ei ole ainult sportliku edu järgi juhi valimine enam õigustatud, kuna mittetulunduslikud spordiorganisatsioonid vajavad spetsiifiliste oskuste ja teadmistega juhte selleks, et üha kaasaegsemas, kommertslikumas ja professionaalsemas keskkonnas säilitada konkurentsivõime ja areneda. Seetõttu on autori hinnangul võtmeküsimuseks, kuidas mittetulunduslikud spordiorganisatsioonid saaksid oma tulemuslikkust efektiivsemalt juhtida ja milliseid tulemusliku juhtimise praktikaid tuleks rakendada, et kindlustada nende organisatsioonide jätkusuutlikkus ja püsivalt kõrge tulemuslikkus.

Spordi puhul võib täheldada mitmeid unikaalseid iseärasusi – ebaratsionaalne kirg, mittevõistluslik käitumine, publikut köitvad erinevatel tasemetel spordivõistlused (külavõistlus vs olümpiamängud), spordiorganisatsioonide vastastikune sõltuvus, kõrge brändilojaalsuse tase, lõputult optimistlikud kaasaelajad, spordiorganisatsioonide suhteliselt vastumeelne suhtumine uuendustesse, opereerimine limiteeritud ressursside tingimustes jt (Hoye *et al.*, 2006, lk 11). Hoolimata sellest või tulenevalt sellest on tulemuslikkuse hindamine spordijuhtimises pakkunud uurijatele jätkuvalt põnevat väljakutset ning viimase aja teaduskirjanduses võib leida mitmeid just spordialaliitude tulemuslikkuse hindamist käsitlevaid uuringuid (Bayle & Madella, 2002; Wolfe *et al.*, 2002; Madella *et al.*, 2005; Shilbury & Moore, 2006; Bayle & Robinson, 2007; Balduck, 2009; Ferkins & Shilbury, 2010, 2012; O’Boyle & Hassan, 2014; Winand *et al.*, 2010, 2011, 2013, 2014), võib täheldada, et käesoleval kümnendil on aktiivsemalt tegutsenud Austraalia ja Uus-Meremaa ning Belgia ja Prantsusmaa uurijad.

Prantsusmaa spordialaliitude tulemuslikkust uurinud Bayle & Madella (2002, lk 3) märgivad, et paljude osapoolte erinevatest huvidest tingituna on tulemuslikkuse tajumine on alati subjektiivne ning seetõttu on just huvigruppide ootuste täitmisel tulemuslikkuse hindamisel määrav roll. Hoolimata sellest, et uuringus valitud indikaatorid andsid võimaluse üldiseks ja erapooletuks tulemuslikkuse hindamiseks, juhivad uurijad (*Ibid.*, lk 7) tähelepanu mõnede objektiiivset hinnangut mõjutada võivatele asjaoludele:

on võimatu võrrelda võistlejate sportlikke tulemusi (erinevad spordialad, erinevad võistlussüsteemid, erinevad spordi tulemust hindavad meetodid);
tulemuste väärtustamisel lähtutakse sageli subjektiivsetest, emotsionaalsetest ja mittemõõdetavatest näitajatest;

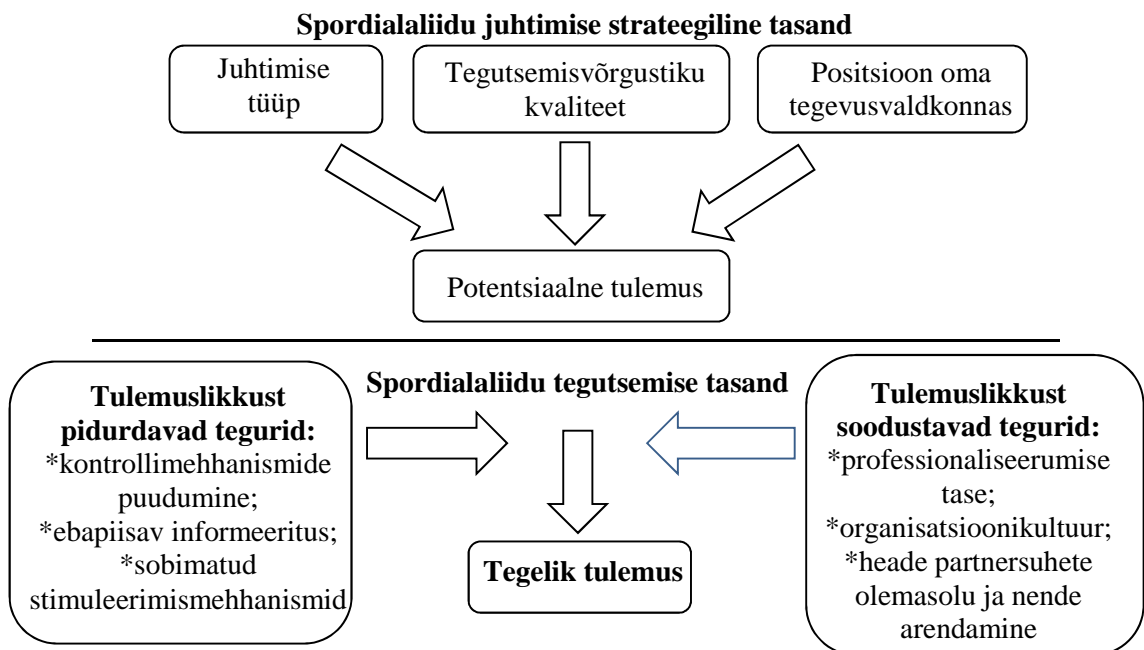
Huvitav tähelepanek Bayle ja Madella uuringus (2002, lk 19) on see, kuigi on täheldatud, et sportlikud saavutused (tippspordis) on üheks võimalikuks põhjuseks ala harrastajate arvu suurenemises, ei olnud sellist seost võimalik andmete töötluses tuvastada.

Nelja Vahemeremaa ujumisliitude tulemuslikkust uurides (Madella *et al.*, 2005) kasutati erinevate riikide spordialaliite võrdlemisel kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid näitajaid, mis tuginesid huvigruppidele kogutud ootustele ja vajadustele, ning tulemused seoti rahvastiku arvu, harrastajate arvu ning sisemajandusliku kogutoodangu näitajatega. Tulemustest ilmneb (*Ibid.*, lk 216-219), et kuigi riikide lõikes on näitajad erinevad, on kõrged sportlikud tulemused tugevalt seotud erinevate kõrgetasemeliste ekspertide teenuste kättesaadavusega – spordialaliidud, mis pakuvad oma sportlastele füsioterapeudi, toitumisinõustaja, psühholoogi, üldkehalise ettevalmistuse alaseid jms teenuseid, tunduvat suutvat oma sportlasi paremini tulemuste saavutamisel toetada. Huvitava tõigana tuuakse välja ka fakt, et sportlased eelistavad lihtsalt rahalise toetuse asemel saada heal tasemel suunatud teenuseid. Madella ja Bayle (2005, lk 218) rõhutavad tulemuslikkuse näitajate kaalukuse määratlemise olulisust ning sobilike kvalitatiivsete näitajate väljatöötamist.

Austraalia spordialaliite uurinud Shilbury ja Moore (2006) hindasid spordialaliitude tulemuslikkust paindlikkuse, ressursside, planeerimise, produktiivsuse, informatsiooni ning inimressursside dimensioonides. Uuringust selgus, et planeerimine on tihedalt seotud paindlikkusega (*Ibid.*, lk 29) samas, kui inimressursside ja muude ressursside vaheline seos väljendust nõrgalt. Uurijad ise selgitavad seda sellega, et kuigi ilmselt on ressursside hankimine pidev väljakutse ja protsess ning teoorias peaksid inimressursid muude ressursside hankimist mõjutama, ei ole see kriitiline määraja – sport köidab mängijaid, treenereid, publikut, sponsoreid jt hoolimata organisatsioonisisestest protsessidest.

Bayle ja Robinson (2007, lk 251–253) toovad välja kolm peamist spordialaliidu tulemuslikkust mõjutavat faktorit – juhtimissüsteem, tegevusvõrgustik ja organisatsiooni positsioon oma tegevusharus – mille põhjal võib eeldada spordialaliidu võimalikku tulemuslikkust. Lisaks juhtimissüsteemi ülesehitusele kujundavad spordialaliidu tulemuslikkust spordiala harrastamise maksumus ja varustuse

kättesaadavus, võimalused laienemiseks vastavate spordiehitiste olemasolul, tulutoovate ürituste arv ning äritegevuse intensiivsus, treenerite koolitussüsteemi arendamine ning spordialaga seotud kaubanduse maht. Joonisel 5 on skemaatilisel toodud nii peamised strateegilisel tasandil tulemuslikkust mõjutavad tegurid kui ka tegutsemise tasandil tulemuslikkust soodustavad ning pidurdavad tegurid.



Joonis 5. Spordiorganisatsiooni tulemuslikkust mõjutavad mehhanismid. Allikas: Bayle ja Robinson (2007, lk 251–253) alusel autori koostatud.

Sarnaselt varasematele uuringutele (nt Mintzberg & Waters, 1985, lk 257–258) jõudsid ka Prantsuse spordialaliitude tulemuslikkust uurinud Bayle ja Robinson (2007, lk 266) järeldusele, et muutuvates oludes võib planeeritud lõpptulemus muutuda. Eesmärkide realiseerumisele aitavad kaasa professionaliseerumise tase, organisatsioonikultuur ning heade partnersuhete olemasolu ja nende arendamine. Eesmärkide täitmist pidurdavate asjaoludena tuuakse välja kontrollimehhanismide puudumist, ebapiisavat informeeritust ja sobimatuid stimuleermismehhanisme. Kuigi eeltoodud skeemil ei kajastu kõik spordialaliidu tulemuslikkust kujundavad tegurid, annab see võimaluse mõista ja analüüsida tulemuslikkust mõjutavaid tegureid.

Ferkins ja Shilbury (2010, lk 253) tõdesid, et spordialaliidu tulemuslikkus sõltub eelkõige juhtkonna strateegilisest võimekusest ning väga olulised on sealjuures organisatsioonide vahelised suhted – mida rohkem neid on ja paremad suhted on, seda võimekam on juhtkond ja suurem on tulemuslikkus. Tuginedes sellele leiule selgitasid uurijad oma järgmises uuringus (Ferkins & Shilbury, 2012, lk 78) välja neli strateegilise võimekuse näitajate gruppi, milleks olid: võimekad inimesed, kehtestatud tegutsemise raamistik, juhatuse tööd hõlbustavad protsessid ja kaasaaitav suhtlusvõrgustik. Võib öelda, et spordialaliidu tegevus ja tulemuslikkus sõltub eelkõige juhatuse strateegilise mõtlemise oskusest, täiendavalt võiks välja tuua pühendumise, meeskonna juhtimise ning eraettevõtlusele omase mõõdetavate eesmärkide püstitamise võime.

Winand jt (2010) mõõtsid Belgia prantsuskeelse kogukonna olümpiaspordialaliitude tulemuslikkust eesmärkide täitmisega kasutades selleks erinevaid kvalitatiivseid näitajaid strateegilisel ja operatiivsel tasandil (vt tabel 2) ning leidsid, et kui strateegilised eesmärgid annavad edasiliikumiseks suuna, siis operatiivsed eesmärgid on keskendunud juhtorganite tegevusele – kuidas olla jätkusuutlik, efektiivne ja kontrollida ümbritsevat tegutsemiskeskkonda.

Tabel 2. Tulemuslikkuse hindamise spordialaliitudes.

Tegevuste tasand	Dimensioonid	Alamdimensioonid
Strateegiline tasand	Sport	Tippспорт
		Liikumisharrastus (<i>sport for all</i>)
	Kliendid	Spordi väärtused ja teenused ühiskonnale
		Liikmeskonna arendamine
Operatiivne tasand	Kommunikatsioon ja maine	Maine kujundamine
		Sisemine ja väline kommunikatsioon
	Finantsid	Finantsressursside juhtimine
		Finantsiline kestlikkus
	Organisatsioon	Personali ja vabatahtlike oskused
		Sisemiste protsesside toimimine

Allikas: Winand *et al.*, 2010, lk 286 alusel autori koostatud

Uuringu tulemusel selgus, et spordialaliidu juhtkonna otsusest sõltub, millised valdkonnad on prioriteetsed ja milliste arengusse peab investeerima – milline on peamine suund, kas tippспорт või спорт kõigile (Winand *et al.*, 2010, lk 305). Uurijad panid tähele ka seda, et enamus väiksemaid spordialaliite ei ole teadlikud

konkurentsikeskkonnast, milles nad tegutsevad (et mõni teine spordiala võib meelitada sportlased enda poole).

Püüdes leida spordialaliidu edukust tagavate võtmetegurite kombinatsioone, hindasid Winand jt (2013, lk 741) spordialaliitude tulemuslikkust üheteistkümne potentsiaalse eduteguri põhjal (vt lisa 2) – tsentraliseeritus, personali osalemine otsustusprotsessis, tegevuste suunatus ja järelvalve, juhtkonna visioon, välised suhted, finantsiline sõltuvus, juhtkonnaliikmete arendamine, uuendused, tippsportlaste treenimissüsteem, spordialaliidu suurus, sporditulemuste eesmärgid – mis võimaldaksid spordialaliitude tulemuslikkust hinnata ja millest igaühel võib olla oluline osa spordiorganisatsiooni kolme põhilise strateegilise suuna – tippspordi, sport kõigile ja klientide – eesmärkide saavutamisel ning millest mõni võib osutada peamiseks eduteguriks. Täiendavalt hinnati spordialaliite olenemata seatud eesmärkide täitmise tasemest kvantitatiivsete sõltuvate muutujate kaudu kolmel tasandil – tippsport, harrastusport ja liikumisharrastus. Tabelis 3 on kajastatud uuringu tulemusel selgunud tulemuslikkuse kujundavad võtmetegurid sõltuvalt spordialaliidu strateegilistest suundumustest eesmärkide püstitamisel.

Tabel 3. Spordialaliidu eesmärgid sõltuvalt strateegilisest tasandist.

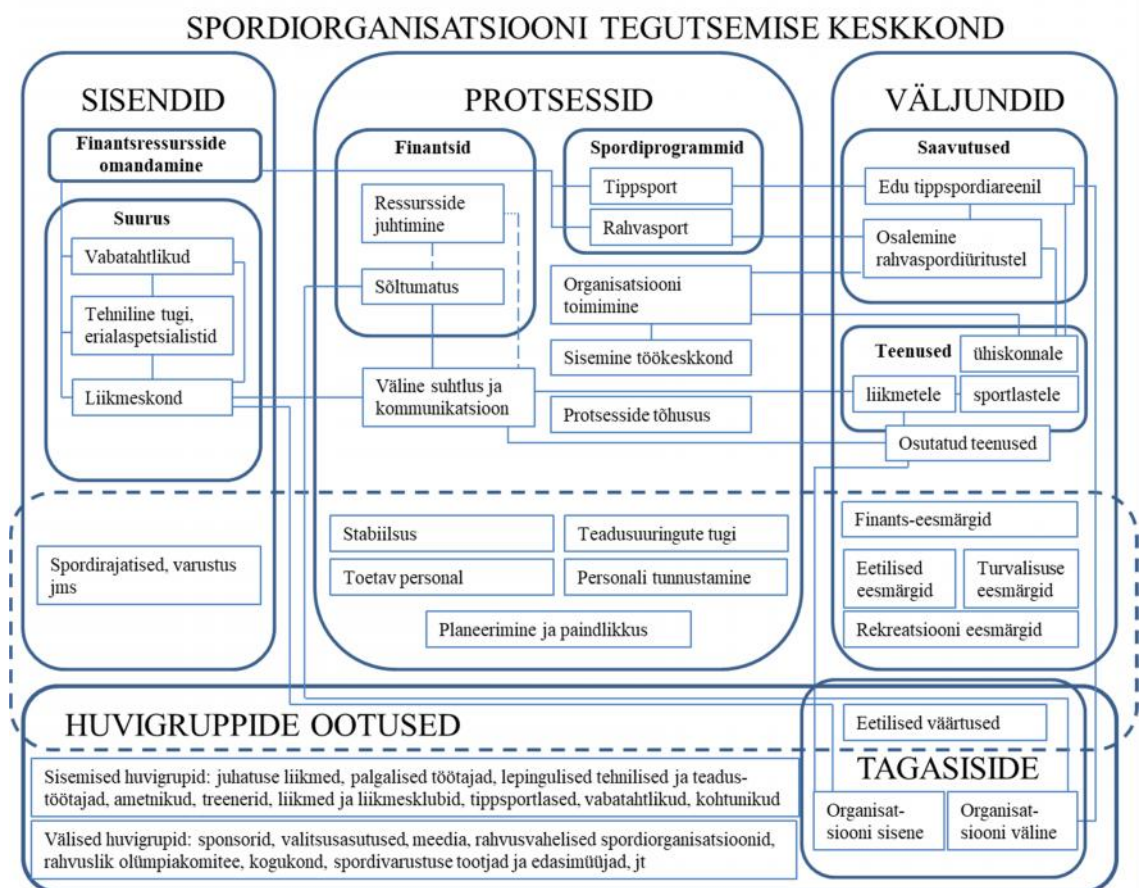
Strateegiline tasand	Eesmärk	Võtmetegur
Tippsport	Saavutada tulemusi rahvusvahelisel areenil; Suurendada rahvusvahelistel tiitlivõistlustel osalevate sportlaste arvu	Tulemused, võidetud medalid
		Kui mitmel võistlusel iga sportlane eraldi osales
		Mitu sportlast osales
		Kulu sportlase kohta rahvusvahelistel võistlustel
Liikumisharrastus	Suurendada sportlike tegevuste arvu liikmetele	Treenerite arv
		Teenuste arv (harrastaja kohta)
		Sporditeenuste kulu liikme kohta
Kliendid	Säilitada ühiskonnas sportlikke väärtusi	Alla 18.aastaste liikmete arv
		Liikmete arvu kasv
		Naissoost liikmete arvu kasv

Allikas: Winand *et al.*, 2013, lk 246 alusel, autori koostatud

Tuginedes eeltoodud uuringute analüüsile võib öelda, et iga uurija on püüdnud eelnevate uuringute põhjal leida oma lähenemisnurga spordialaliidu tulemuslikkuse

mõõtmisele (vt lisa 3), kuid üldiselt ollakse mitmetahulisuse printsiipide järgimise vajalikkuses tulemuslikkuse hindamisel mittetulunduslike organisatsioonides ühel meelel. Uurijad rõhutavad strateegilise plaani ja pikemaajaliste eesmärkide seadmise olulisust, huvigruppide ootustele vastamist, juhtkonna strateegilise mõtlemisviisi olemasolu ning tulemuslikkuse hindamist püstitatud eesmärkide täitmisega võrreldes.

Uurides spordiorganisatsioonide tulemuslikkust kajastavaid uuringuid ajavahemikul 1986–2010 modelleerisid Winand jt (2014) uuringutele tuginedes ühendatud mudeli (vt joonis 6) mittetulundusliku spordiorganisatsiooni tulemuslikkuse hindamiseks, milles on põimunud kõik klassikalised tulemuslikkuse hindamise mudelid.



Joonis 6. Ühendatud mudel spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamiseks. Allikas: Winand *et al.*, 2014, lk 142 alusel autori koostatud. Uuringutest ilmnenu dimensioonidevahelised olulised seosed on joonisel tähistatud joontega. — Positiivne korrelatsioon, --- negatiivne korrelatsioon.

Arvestades spordiorganisatsioonide mitmetahulisust nii kandepinna, eesmärkide, finantsiliste näitajate, kvalifitseeritud treenerite, turundustegevuse ja teiste parameetrite osas, analüüsisid Tuginedes teadusuuringutele defineerisid Winand jt (2014, lk 124), tulemuslikkust kui organisatsiooni organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ning huvigruppide ootuste täitmiseks vajalike rahaliste, füüsiliste ja inimressursside omandamise võimekust ja nende efektiivset kasutamist läbi kõikide organisatsiooni protsesside. Selle alusel viide makrodimensiooni jaotatud dimensioonid ja alamdimensioonid moodustavad tervikliku organisatsiooni tegutsemiskeskonna ning nende omavahelised seosed annavad võimaluse analüüsida tulemuslikkust kujundavate tegurite omavahelisi mõjusid.

Ühendatud mudeli loojad leiavad, et uurijad peaksid hindama spordiorganisatsioonide tulemuslikkust ühistel alustel ning pakuvad selleks mudeli kujul võimaluse. Uuringust selgub (Winand *et al.*, 2014, lk 143), et parandades organisatsiooni toimimise kvaliteeti, reageerimisvõimet ja tõstes personali kvalifikatsiooni paranevad sisekliima, inimestevahelised suhted, liikmete teadlikkus ja organisatsiooni maine. Samas rõhutatakse, et edaspidistes uuringutes tuleks kaaluda spordiorganisatsiooni suurusjärku ja treeningsüsteeme, samuti vabatahtlike juhtorganite liikmete tunnustamist ja ametis püsimist puudutavate näitajate lisamist modelisse.

Ühendatud mudel hõlmab enamiku organisatsiooni tulemuslikkust kajastavaid aspekte ning need on esitletud omavahelisi seoseid väljendava skeemi abil. Sealjuures juhivad uurijad (Winand *et al.*, 2014, lk 145), tähelepanu asjaolule, et välised mõjutegurid, konkurentsiolukord ning muutuv tegutsemiskeskond mõjutavad organisatsiooni tulemuslikkust ning nende mõju erinevatel ajaperioodidel on erinev.

Spordi algupärane eesmärk seisneb võitmises, kellestki parem olemises, kellegagi konkureerimises, kuid ehkki kõige väljapaistvamalt väljendub edu võidetud medalite värvis ja arvus, ei ole see töö autori hinnangul ainus näitaja, milles väljendub spordialaliidu tegevuse tulemuslikkus. Mitmed spordivaldkonna juhtimise uurijad (Winand *et al.*, 2007, 2012, 2014; Shilbury & Moore 2006; Digennaro *et al.*, 2015, Ferkins 2012; Bayle & Madella 2002; 2005; Bayle 2007 jt.) on püüdnud määratleda spordiorganisatsiooni tulemuslikkust väljendavaid näitajaid just organisatsiooni

toimimist silmas pidades ning leida võimalike edutegurite kombinatsioone, mis viivad sportlike tipptulemuste saavutamiseni.

Sportlike tulemuste hindamine on iseenesest lihtne – kas on medal või ei ole, kas on rekord või ei ole, kas on koht edetabelis või mitte, kuid spordialaliidu tulemuslikkust hindamiseks tervikuna saab hinnata kõiki organisatsiooni tegevusi arvesse võttes. Põhimõtteliselt saab tulemuslikkust hinnata sisendite ehk ressursside, nende kasutamise efektiivsuse ja väljundi ehk eesmärkide täitmise põhjal, kuid ühised arusaamad organisatsiooni tulemuslikkuse hindamise ja mõõtmise osas puuduvad. Uurijate hinnangul (Ferkins *et al.*, 2010, lk 612; O’Boyle & Hassan, 2013, lk 52) seab spordiorganisatsioonide kui mittetulunduslike organisatsioonide vastutus investorite, sponsorite ja rahastajate ees nende ette üsna keerulise väljakutse – anda organisatsiooni tegevusest huvitatud osapooltele ausat ja objektiivset tagasisidet, kas ja kuidas huvigruppide ootused on ja/või saavad täidetud.

Surve olla tulemustele orienteeritud kasvab järjest ka mittetulunduslikus sektoris. Enamik uuringuid selles valdkonnas on keskendunud üksteisest sõltumatute tulemuslikkuse näitajate mõju uurimisele, nende kombineeritud mõjule tulemuslikkusele on vähem keskendutud (Winand *et al.*, 2013, lk 740). Samas märgivad Winand jt (*Ibid.*, lk 739), et kõrget taset spordijuhtimises on võimalik saavutada, kui spordiorganisatsioonide juhtorganid tegelevad uuenduslike lahenduste leidmisega, kohandavad ja arendavad liikmetele mõeldud teenuseid, kaasavad otsustusprotsessi nii palgatud töötajaid kui ka vabatahtlikke, on proaktiivsed tippspordi teenuste pakkumises ning delegeerivad oma tegevusi nendes valdkondades, kus neid ei ole võimalik ise teostada.

Spordis jääb ilmselt alati domineerima sportliku tulemuse vajalikkus ja olulisus, ja seda juba sellepärast, et sellest sõltub mittetulunduslikule spordiorganisatsioonile vajalike riiklike toetuste suurus ja täiendavate ressursside hankimise võimalus. Spordialaliitude roll nii ühiskonnas kui ka spordisüsteemis on medalite võitmisest palju laiapinnalisem, klubidele soodsa tegevuskeskkonna loomisega sportlaste treenimiseks ning kaugeleulatuvate strateegiliste arenguplaanidega on spordialaliidud olulised spordimaastiku kujundajad. Teoreetilistes allikates käsitletud spordiorganisatsioonide, sh spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise võimalusi on mitmeid, kuid eelkõige

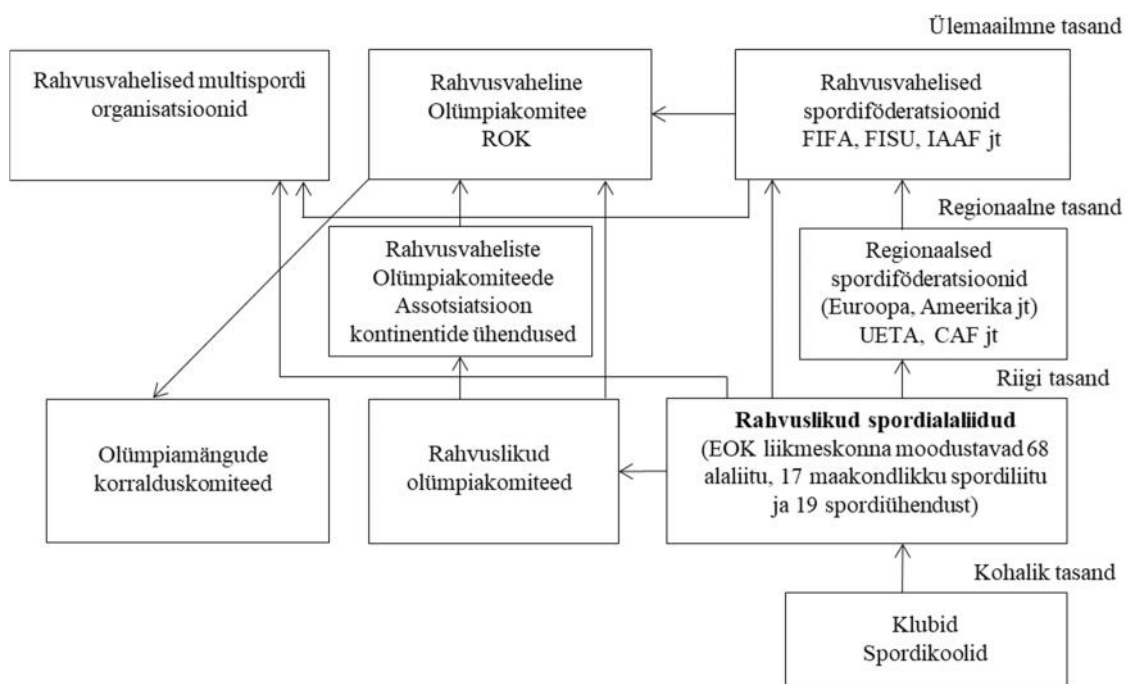
rõhutavad uurijad stateegilise planeerimise ja eesmärkide määratlemise olulisust ning nende täitmiseks sobivate tulemuslikkuse näitajate määratlemist.

1.3. Tulemuslikkuse hindamise olukord Eesti spordialaliitudes

Eesti Spordiseaduse (2006) järgi on spordiorganisatsioonideks spordiklubi, piirkondlik spordiliit, spordialaliit (-föderatsioon), spordiühendus, spordi keskliit ja rahvuslik olümpiakomitee. Küll sama koondnimetust kandes on igal neist seadusest tulenevalt oma üldised eesmärgid ning ülesanded. Käesolevas magistritöös uurimise all olevad spordialaliidud paiknevad maailma spordiorganisatsioonide struktuuris riigi tasandil ning nende on kaudu spordiala esindatud rahvusvahelise tasandil. Igas riigis saab olla ainult üks spordialaliite ühendav rahvuslik olümpiakomitee ning igal spordialal saab olla ainult üks alaliit.

Rahvusvaheline Olümpiakomitee (ROK) on rahvuslikke olümpiakomiteesid ühendav liit, mis valitseb Olümpialiikumist ja olümpiasümboleid ning kontrollib Olümpiamängude korraldamist. Eesti kontekstis on rahvusliku olümpiakomitee – Eesti Olümpiakomitee (edaspidi EOK) – liikmeks olemise üks tingimustest rahvusvahelisse spordialaliitu kuulumine. Spordialaliidud saavad ja võivad kuuluda kaegionaalsesse spordialaliitu ja maailma spordialaliitu.

Lisaks spordialaliitudele kuuluvad EOK-sse ka maakondlikud spordialaliidud ja üle-eestilised spordiühendused. EOK liikmeskonda kuuluvad nii olümpiaalade kui ka mitteolümpiaalade spordialaliidud. Liikmesorganisatsioonide kõrval on EOK liikmeteks veel 17 füüsilist isikut (EOK, *nd*). Käesolevas töös vaatluse all olevad EOK liikmeskonda kuuluvad spordialaliidud (68 spordialaliitu seisuga 03.03.2018) on nn Euroopa mudeli järgi (Tõnise, 2014, lk 124–126) mittetulunduslikud organisatsioonid, mis vastutavad ühe spordiala korraldamise eest riiklikul tasandil kõikidel tasemetel – nõ rohujuure tasandist tipptasandini (Good Governance, 2014, lk 4). Joonisel 7 on lihtsustatud skeemil näidatud maailma spordiorganisatsioonide hierarhia ja omavahelised seosed – käesolev töö keskendub riigi tasandil tegutsevate rahvuslike spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise võimalustele.



Joonis 7. Maailma spordi struktuur. Allikas: United Nations, 2005 alusel autori koostatud.

Eestis on registreeritud veel paljude teiste spordialade ühendused, föderatsioonid, liidud, kuid käesolevas töös lähtutakse Eesti Spordiseaduse (2007, §4) järgsest definitsioonist – spordialaliit on spordiala harrastavate spordiklubide üleriigiline ühendus, mis spordiala rahvusvahelise spordialaliidu ning rahvusliku olümpiakomitee liikmena oma spordiala esindab. Spordialaliidul on ainuõigus korraldada üleriigilisi meistrivõistlusi ning anda vastavaid tiitleid.

Sport Eestis on detsentraliseeritud ja ministriumite alluvusse ei kuulu otseselt ühtegi riiklikku spordiorganisatsiooni. Liikumisharrastuse arengukava (2011, lk 3–5) järgi on sporditöö peamisteks korraldajateks kolmandasse sektoris kuuluvad spordiklubid ja teised mittetulundusühingud, mille tegevust toetab avalik sektor ning kuhu täiendavalt annab sporditeenuste pakkumise näol oma panuse ka erasektor. Liikumisharrastust rahastavad nii praegu kui ka tulevikus põhiliselt harjutajad ise. Avaliku sektori kaudu liikumisharrastuse edendamiseks ette nähtud rahastamise alused ning õiguslike aluste väljatöötamine on jagunenud ministriumite vahel, sealjuures peamine vastutaja tegevuste kavandamisel ja elluviimisel on Kultuuriministeerium. Õppekavajärgse

liikumisõpetuse tagamine ja vastavate erialaspetsialistide ettevalmistamine, samuti noorsootöö ja huvihariduse korraldamine on Haridus- ja Teadusministeeriumi vastutusala. Sotsiaalministeeriumi halduses on puuetega inimeste liikumisharrastuse korraldamine ning liikumisharrastusega tegelevate inimeste meditsiinikorraldus. Kaitseministeerium tegeleb kaitseväelaste kehalise ettevalmistuse parandamisega.

Spordiorganisatsioonid on oma otsustes iseseisvad ning valdav enamus Eesti vabatahtlikest ja organiseerunud spordiorganisatsioonidest tegutseb mittetulundusühingu vormis, mille eesmärgiks või põhitegevuseks ei või olla majandustegevuse kaudu tulu saamine (Mittetulundusühingute seadus, §1). Spordiklubi võib alates 2006. aastast tegutseda ka osaühingu või aktsiaseltsina. Selle seadusandliku otsuse mõju on avaldunud mitmete spordialaliitude (eelkõige võimlemise, kulturismi ja fitnessi, ujumise, aga ka kergejõustiku ja jalgrattaspordi) registreeritud harrastajate arvus, kuna arvesse lähevad kõik harrastajad, kellel on spordiklubis treeningutel osalemiseks vähemalt kolme kuu pikkused kliendikaardid.

Mittetulundusühingute maksusoodustuste saamiseks peab mittetulundusühing lisaks muudele tingimustele tegutsema heategevuslikel alustel ja avalikes huvides (Tulumaksuseadus, §11). Eesti spordivaldkonda reguleerivad mitmed seadusandlikud õigusaktid (Eesti Spordiseadus, MTÜ-de seadus, Sihtasutuste seadus, Hasartmängumaksu seadus, Eesti Kultuurkapitali seadus, Riikliku statistika seadus ja Tulumaksuseadus) ja nende alamdokumendid (määrused, korrad jt), rahvusvahelised hartad ja koodeksid (Olümpiaharta, Euroopa spordi harta, Euroopa spordieetika koodeks, Maailma dopinguvastane koodeks), lisaks Eesti spordi harta, Eesti dopinguvastased reeglid ja Hea juhtimise tava spordiorganisatsioonidele (EOK, *nd*). Selline regulatsioonide rohkus näitab spordivaldkonna laiahaardelisust, mõju suurust ühiskonnale ning seotust teiste valdkondadega.

Spordiseadusest (2007, §9 lg 1) tulenevalt makstakse riigieelarvelist toetust üksnes siis, kui spordialaliidul on olemas arengukava ja kui nõuetekohane statistiline aruanne on õigeaegselt esitatud. Spordiseaduse (2007) järgi peab spordiorganisatsiooni (sh spordialaliidu) arengukava olema koostatud vähemalt neljaks aastaks, sisaldama spordiorganisatsiooni missiooni ja eesmärgi ning nende täitmiseks kavandatavaid tegevusi ja vahendeid. Strateegilise arengukava olemasolu, kus on välja toodud

spetsiifilisemad arengueesmärgid ja ülesanded kindlas ajaperioodis, on ka üks tingimusi, mille riik on seadnud selleks, et spordialaliit saaks taotleda ettenähtud toetussummasid. Tartu Ülikooli Akadeemilisele Spordiklubile tasakaalus tulemuskaardi koostanud Vallimäe (2016, lk 30) teeb oma magistritöös ettepaneku, et kuigi Eesti spordis on riiklike toetussummade taotlemise eelduseks arengukava olemasolu, võiks toetussummade jagamisel kaaluda ka arengukava täitmise ulatust ehk teisisõnu organisatsiooni tulemuslikkuse mõõtmist ja hindamist.

Toetuste taotlemise korra (Riigieelarvest..., 2017) järgi saavad spordiorganisatsioonid esitada taotluse riiklike toetussummade saamiseks ainult siis, kui 1) spordiorganisatsioonil on Spordiseaduse § 9 lõikes 2 (2007) esitatud nõuetele vastav arengukava; 2) spordiorganisatsioon on kantud Eesti Spordiregistrisse ning 3) spordiorganisatsioon on enda kohta eelmisel kalendriaastal Eesti Spordiregistrisse kantud andmed vastutava töötleja määratud tähtpäevaks ajakohastanud. Spordialaliitude riikliku toetuse suurus sõltub eelkõige arvulistest näitajatest: harrastajate arv, treenerikutsetega treenerite üldarv ja viienda või kõrgema kutsetasemega treenerite arv, täiskasvanute ja noorte sportlikud saavutused rahvusvahelistel tippvõistlustel, viimastel olümpiamängudel osalenud sportlaste arv. Lisaks võetakse toetuste määramisel arvesse spordialaliidu üldist käitumist asjaajamisel ning hea juhtimistava järgimist.

Kuigi eelnevatele kogemustele ja tulevikuväljavaadetele tuginedes võib mõne spordiala puhul tunduda võimatu võita medalit rahvusvahelistel võistlustel olümpiamängudel, siis ei tähenda see veel seda, et spordiala või spordialaliitu ei oleks vaja arendada ja juhtida, spordil on ühiskonnale oluliselt laiem tähendus kui medalivõit (United Nations, 2005, lk 8). Tuginedes teadusuuringutele (Wolfe *et al.*, 2002, lk 7, 138; Madella & Bayle, 2005, lk 218 jt) tuleks vastava spordiala organisatsioonidel tuleks oma eesmärgid sõnastada tegelikule ning tulevikus soovitud olukorrale tuginedes. Pragmaatikute sõnul on liikumapanevaks jõuks ainult raha ning kui spordiala eripärast tingituna ei ole tõenäoline, et spordialaliidule eraldatakse piisavaid toetussummasid tippsporditulemuste alusel, siis spordialaliit ja selle liikmeskond peaksid oma strateegilise teraviku suunama mujale – sinna, mille kaudu on tõenäoline toetusi saada.

Kui vaadata Eesti spordipoliitika 2030 (2015) prioriteetseid arenguvaldkondi ning EOK arengueesmäärke (EOK, *nd*), siis nendes kattuvad kaks suurt valdkonda – laiendada

spordi- ja liikumisharrastust ning toetada Eesti tippporti. Kui Eesti liikumisharrastuse arengukava 2011–2014 (2011, lk 47) seadis eesmärgiks, et 45% kogu elanikkonnast liigub, siis Eesti spordipoliitika 2030 (2015) on seadnud eesmärgiks, et aktiivselt liikumisharrastusega tegelevaid inimesi on kaks kolmandikku kogu elanikkonnast. Eesti riik on sellega võtnud endale kohustuse arendada spordivaldkonda jõuliselt ja sihipäraselt.

Spordipoliitika arenguprioriteetide täitmiseks viimastel aastatel tervet Eestit hõlmavad liikumisharrastust propageerivad erinevad üritused ning nende nähtavaks tegemine on toimunud koostöös erinevate ametkondade, organisatsioonide ja ettevõtetega. Liikumisaktiivsuse tõstmise olulisust käsitleti ka Eesti Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise ajal 21.–22.septembril 2017 Tartus toimunud Spordikonverentsil, kus Kultuuriminister Indrek Saar tõi esile, et elanikkonna kehalise aktiivsuse edendamine on Eestis üks spordivaldkonna olulisemaid tegevussuundi (Spordikonverents; Kultuuriministeerium, *nd*).

Liikumisharrastuse edendamisega on aktiivselt tegelenud ka EOK, näidetena võib siin tuua Ühenduse Sport Kõigile tegevused, portaali Liigume.ee, üleeuroopalise spordinädala korraldamise traditsiooni, teemakuud sportimisvõimaluste tutvustamiseks (2017 toimusid töökohaspordikuu, tervisespordikuu ja fitnessikuu), ajakirja Liikumine ja Sport väljaandmise, sel aastal lõppeva suusavarustuse andmise projekti Eesti maakondadesse, lisaks veel iga-aastane liikumisaktiivsuse uuring liikumisharrastuse eesmärgi täitmise monitoorimiseks ning mitmed koostööprojektid (nt “Sport ja keskkond” koostöös SA Eesti Terviserajad, “Naised ja sport” koostöös spordialaliitudega, koolinoorte liikumisharjumisi kaardistav projekt koostöös TÜ juures tegutseva Liikumislaboriga jt). Üldiselt on riigi eesmärk muuta liikumine ja sport populaarsemaks, parandades sel viisil rahva terviseteadliku käitumise kaudu rahva tervist ja plaaniga pikendada tervena elatud aastaid.

Täieliku ülevaate Eesti spordivaldkonna arendamiseks ja spordipoliitika arenguprioriteetide täitmiseks tehtud tegevustest andis kultuuriminister ülevaate iga-aastase aruandega Riigikogu istungil 20. septembril 2017 (Ülevaade..., 2017). Euroopa Liidu Nõukogu eesistumise raames Tartus 2017. aasta septembris toimunud spordikonverentsil (Spordikonverents, *nd*) tõsteti arutelude keskseks teemaks treener

kui mitte ainult sporditulemuse parandaja, vaid kui inimeste väärtushinnangute kujundaja ja elu suunaja. Samal konverentsil arutleti rahvusvaheliste ekspertide osalemisel ka liikumisharrastuse olulisuse ning sportlaste topeltkarjääri kujundamise teemadel. Tuginedes eeltoodule võib öelda, et riik ja EOK on suunanud oma tegevused harrastajate arvu suurendamisele läbi spordi positiivse kuvandi loomise, erinevate ürituste korraldamise ja programmide elluviimisega, laiemas plaanis loob see kõikidele spordiorganisatsioonidele soodsa olukorra oma spordiala harrastajate arvu (kandepinda) suurendada. Tulemuslikkuse teadlik juhtimine ja hindamine ning strateegiliste areguplaanide asjakohasus võimaldavad spordialaliitudel riigi- ja spordialaliitude katusorganisatsiooni poolsetele tegevustele tuginedes oma spordiala arendada.

Spordiregistri andmetel on seisuga 01.03.2018 Eestis 2687 spordiorganisatsiooni, neist 68 spordialaliitu (33 olümpiaspordiala ja 35 mitteolümpiaala), 19 maakondlikku spordiliitu ja 17 spordiühendust kuuluvad EOK liikmeskonda. Alates 2020. aasta Tokyost lisandub olümpiamängude kavasse veel 5 spordiala – surf, rula, pesapall, sportronimine ja karate, nendest spordialadest kolm – rula, sportronimine ja karate – on ka EOK liikmed. Registreeritud harrastajaid üle Eesti on kokku 177553 ning kutsekvalifikatsiooniga treenereid 3399.

Kuigi sportlaste treenimisega tegelevad otseselt klubid ning treenerid, peetakse medalite üle arvestust spordialade ja spordialaliitude põhiselt. Spordiregistri andmetel seisuga 03.03.2018 on viimase viie aasta 2013–2017 jooksul EOK-sse kuuluvate spordialaliitude sportlaste poolt tiitlivõistlustelt kokku võidetud 221 medalit, neist 53 medalit olümpiaspordialade ja 168 mitteolümpiaspordialade esindajate poolt. Olümpiamedaleid on sellel perioodil võidetud üks – 2016. aastal pronksmedal sõudmises, paarisaerulise neljapaadi arvestuses. Maailmameistrivõistlustelt on olümpiaaalad toonud kokku 27 medalit (7 spordialalt) ja mitteolümpiaaalad 68 (14 spordialalt), Euroopa meistrivõistluste osas on medalite suhe 35:25 mitteolümpiaaalade kasuks (Spordiregister, *nd*).

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et tahes või tahtmata kiputakse ühiskonnas hindama spordialaliitude tulemuslikkust ainult medalite järgi. See on ühelt poolt kindlasti tingitud sellest, et riiklike toetuste määramisel on saavutused rahvusvahelistel tiitlivõistlustel oluliseks näitajaks ning teiselt poolt ühiskonnale arusaadava väärtusega –

medalitele konkureerivad sportlased pakuvad positiivseid elamusi ning annavad justkui otsese indikatsiooni toetussummade sihipärase kasutamise kohta. Kuigi riigipoolsete toetussummade määramisel võetakse arvesse eelkõige arvulisi näitajaid, peaksid need spordialaliitudele, nende liikmesklubile ja teistele spordiorganisatsioonidele olema indikaatoriteks, mis mõjutavad nii pikaajaliste arenguplaanide tegemist kui ka operatiivsete tegevuste rakendamist.

2. EESTI SPORDIALALIITUDE TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE

UURING

2.1. Spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise uuringu metoodika ja tulemused

Magistritöö eesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimusele vastuse leidmiseks viidi läbi empiiriline uuring eesmärgiga välja selgitada, milliseid teaduskirjanduses toodud dimensioone ja näitajaid peavad tulemuslikkuse hindamisel oluliseks Eesti spordialaliitude juhtisikud, milliseks nad hindavad olukorda juhitavas spordialaliidus, millises osas vajaks Eesti spordialaliitude tulemuslikkuse hindamine täiustamist ning hinnata ühendatud mudeli sobivust Eesti spordialaliitude tulemuslikkuse hindamiseks. Uuringuga sooviti leida lahendust ka laiemale probleemküsimusele: milline peaks olema spordialaliitude tulemuslikkust terviklikult hinnata võimaldav hindamissüsteem.

Käeoleva uuringu aluseks võetud Winandi jt (2014, lk 142) poolt konstrueeritud mudel (edaspidi tekstis kasutusel „ühendatud mudel“) spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamiseks põhineb varasemate spetsiaalselt mittetulunduslike spordiorganisatsioonide tulemuslikkusele suunatud teadusuuringute sünteesil (mudeli ülesehitust on lähemalt käsitletud alapeatükis 1.2). Ühendatud mudel on koostatud laiemalt spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamiseks, käesolevas töös hinnati selle mudeli sobivust spordialaliitude kui ühe spordiorganisatsiooni tüübi tulemuslikkuse hindamiseks.

Uuringu ettevalmistamisel koguti täiendavat informatsiooni ja statistilisi kvantitatiivseid andmeid Spordiregistri andmebaasidest ning Eesti spordiorganisatsioonide kodulehekülgedelt. Magistritöö empiirilises osas kasutati andmete kogumisel kvantitatiivse meetodina ankeetküsitlust. Ankeetküsitluse üldkogumiks olid

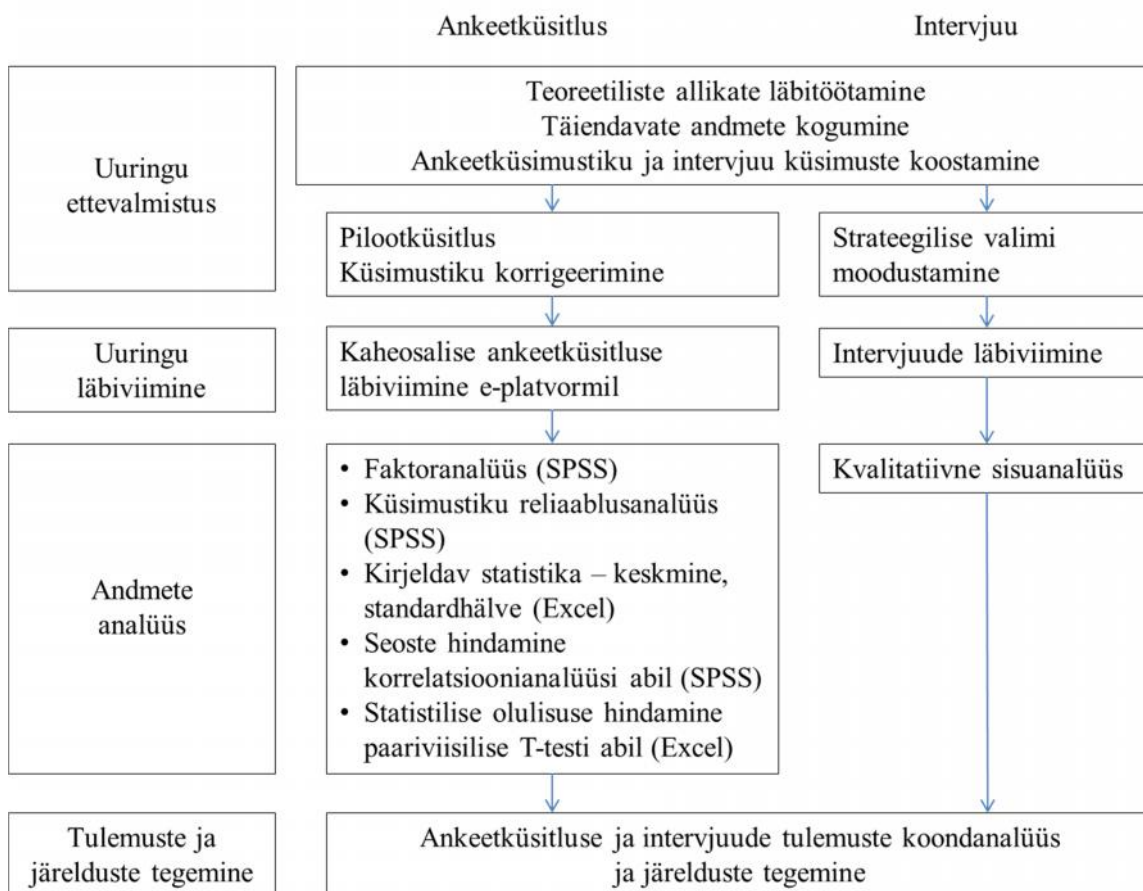
Spordiseaduse (2007, §4) järgi Eesti spordialaliidud (68 organisatsiooni) – kõik EOK liikmetena registreeritud spordialaliidud, sõltumata spordialaliidu suuruselt, juhtimise struktuurist, spordisaavutustest ning sellest, kas spordiala on või ei ole olümpiaspordiala. Uuringuga sooviti välja selgitada Eesti spordialaliitude juhtimisega seotud olevate inimeste seisukohti, et laiemalt teada saada, mismoodi spordialaliitude juhtisikud tulemuslikkust tõlgendavad. Sellel põhjusel saadeti ankeetküsitluse küsimustik vastamiseks laiali kõikide üldkogumisse kuuluvate spordialaliitude juhtimisega seotud isikutele (andmed Spordiregistrist), kokku 203 e-posti aadressile. Kontaktandmed saadi spordialaliitude kodulehekülgedelt, enamiku spordialaliitude juhtimisega seotud isikute puhul olid leitavad nimelised e-posti aadressid, kuid selle puudumisel saadeti küsimustik spordialaliidu üldisele elektroonsele aadressile. Ankeetküsimustik koostati LimeSurvey platvormil ning viidi e-keskkonnas läbi ajavahemikul 8.03–19.03.2018.

Ankeetküsitluse küsimuste väljatöötamisel tugineti käesolevas uuringus valikule (Bayle, 2002; Madella, 2005; Shilbury 2006; Winand, 2010;) ühendatud mudeli aluseks olevatele ning teistele, spetsiifiliselt spordialaliitude tulemuslikkuse hindamist käsitlevatele uuringutele ja mudelitele (Bayle, 2007; Winand, 2011, 2012; Ferkins, 2012; O’Boyle, 2014) (vt lisa 3). Ankeetküsitlus oli üles ehitatud kaheosalisena (vt joonis 8) – esimeses osas uuriti spordialaliitude juhtide hinnangut tulemuslikkust kujundavate dimensioonide olulisuse osas, teises osas paluti juhtidel hinnata oma spordialaliidu olukorda antud dimensiooni puhul. Küsimused (vt lisa 5) olid ülevaatlikkuse mõttes jaotatud üheksasse teemablokki: üldine info, ressursid, planeerimine, info kättesaadavus, kvalifitseeritud personal, stabiilsus, paindlikkus, personali ühtekuuluvustunne ja produktiivsus.

Ankeetküsitluse tulemuste analüüsimiseks teostati ühendatud mudelis toodud ning teoreetilises osas toodud allikatele tuginedes ja autori täiendustest tekkinud dimensioonide kontrollimiseks faktoranalüüs, mille reliaablusanalüüs näitas küll head kooskõla samasse dimensiooni kuuluvate küsimuste vahel, kuid faktoriteks jagunemine erines esialgselt kavandatud dimensioonidest. Sellest tulenevalt otsustati tulemuste analüüsimisel võtta arvesse ka kolm uut eristunud uut faktorit. Ülejäänud osas jääd

esialgsete dimensioonide juurde ja kasutati dimensiooni kuuluvate küsimuste vastuste aritmeetilisi keskmisi nii dimensiooni olulisuse kui ka hetkeolukorra kohta eraldi.

Statistiliselt olulised erinevused dimensioonide olulisuse ja hetkeolukorra vahel leiti paariviisilise T-testiga (edaspidi uuringu tulemuste joonistel tähistatud tärnidega). Leidmaks olulisi seoseid hindamisdimensioonide vahel, teostati korrelatsioonanalüüs ning võrreldi, kas ühendatud mudelis toodud seosed ilmnevad ka uuringu andmestiku puhul.



Joonis 8. Uuringu ülesehitus. Autori koostatud.

Korrektseid lõpetatud vastuseid salvestati e-keskonda 62-lt vastajalt (so 31% kogu valimist), millest andmetöötluses kasutamiseks jäid 47 vastajalt laekunud korrektselt täidetud küsimustiku vastused, neist 29 olümpiaspordiala, 4 võistkondlike

sportmängude ning 14 muu spordiala esindajatelt ¹ (vt tabel 4). Seega on analüüsitavate vastuste osakaal kogu üldkogumist antud magistritöös 23%. Poolikult täidetud vastuseid oli 58 ning neid töös ei käsitletud, töö autori hinnangul jäeti täitmine pooleli pigem ajakuu huvipuuduse tõttu, kuna küsimustik oli teema olulisust ja teoreetilisi lähtekohti arvestades küllalt mahukas. Spordialaliitude poolset huvi teema uurimisele kinnitab ka mitme spordialaliidu poolt saabunud soov saada ankeetküsitluses kajastuvad tulemuslikkuse näitajad elektroonse faili kujul.

Tabel 4. Uuringu üldkogum ja vastajad.

	Olümpiaalad	Võistkondlikud sportmängud	Muud spordialad	Kokku
Üldkogum: spordialaliidud (organisatsioonid)	28	7	33	68
Valim: spordialaliitude juhtisikud	118	11	74	203
Vastajate arv (inimesed)	29	4	14	47
Vastanute %	25%	36%	19%	23%

Allikas: autori koostatud

Taustainfo saamiseks ning ankeetküsitluste tulemuste paremaks mõistmiseks otsustati koguda täiendavalt infot süvaintervjuude kaudu, selleks kasutati kvalitatiivse uuringumeetodina poolstruktureeritud intervjuud. Spordijuhtimine Eestis ei toimu ühe asutuse poolt, toimides nn Euroopa mudeli järgi on spordiliikumisele omane püramiidjas struktuur, vertikaalsed liikmelisuse suhted ja spordiliikumist terviklikult läbiv koostöövõrgustik (Tõnise, 2014, lk 127) ning seda suhteliselt kõrge iseregulatsiooni tasemega valdkonda mõjutavad nii traditsioonid ja kokkulepped kui ka seadused ja turg (*Ibid.*, lk 133). Seetõttu valiti ülevaatlikkuse ja arusaadavuse huvides strateegilisse valimisse esindajad nii peamistest Eesti spordivaldkonda reguleerivatest organisatsioonidest kui ka võimalikult erinevate karakteristikutega spordialaliitudest.

¹ Tartu Ülikooli IT-osakonna poolt teostatud tehniliste muudatuste tõttu kadusid vastajate andmed ning lõppkokkuvõttes suudeti taastada 47 vastajalt laekunud korrektselt täidetud küsimustiku vastused.

Kvalitatiivse informatsiooni kogumise eesmärgil viidi eelnimetatud spordivaldkonna ekspertidega läbi poolstruktureeritud intervjuud (vt lisa 6) ning püüti välja selgitada nende seisukohti ja mõtteid esindatava asutuse/organisatsiooni vaatenurgast ning spordi hetkeolukorrast Eestis. Spordivaldkonna ekspertideks olid Kultuuriministeeriumi, Eesti Olümpiakomitee (EOK) ning Spordikoolituse ja -teabe SA juhtivtöötajad kui Eesti sporti reguleeriva valdkonna esindajad ning nelja spordialaliidu juhtisikud. Täpne loetelu intervjueritud ekspertidest on toodud lisas 4.

Intervjueritavad spordialaliitude juhid valiti võimalikult laiapõhjalise info saamiseks erinevate karakteristikutega spordialaliitude seast. Valiku esmaseks aluseks võeti riigieelarveliste toetuste määramise kord (Riigieelarvest..., 2017), kus spordialaliidud on jaotatud kolme gruppi – olümpiaspordialad, võistkondlikke sportmänge arendavad spordialad ning muud spordialad. Täiendavalt võeti intervjueritavate valikul arvesse vastava spordiala harrastajate arvu ning rahvusvahelistel tiitlivõistlustel võidetud medalite arvu perioodil 2013–2017 (vt lisa 7). Registreeritud harrastajate arvu järgi eristusid selgelt neli suurusgruppi, töö autor nimetas need grupid – ülisuur, suur, keskmine ja väike. Ülisuure harrastajate arvuga gruppi (üle 10000 harrastaja) paigutus neli spordiala – kaks olümpiaspordiala, üks võistkondlikku sportmängu arendav spordiala ning üks muu olümpiaspordiala. Suure harrastajate arvuga gruppi (3501–10000 harrastajat) positsioneerus kuus spordiala – kolm olümpiaspordiala, kaks võistkondlikku sportmängu ja üks muu spordiala, keskmise harrastajate arvuga gruppi (2001–3500 harrastajat) 10 spordiala ning enamus spordialadest (48 spordiala) paigutusid väikese harrastajate arvuga gruppi (kuni 2000 harrastajat).

Alljärgnevalt tuuakse ankeetküsitluse tulemused, mida on täiendatud ekspertintervjuudest kogutud andmetega, kompleksse ja tervikpildi tagamiseks on ankeetküsitluse ja intervjuude tulemusi käsitletud ja analüüsitud koos. Uuringu tulemused esitatakse Winandi jt (2014) poolt konstrueeritud ühendatud mudelis toodud makrodimensioonide kaupa, kus hinnatakse spordialaliidu tulemuslikkuse seisukohalt olulisi sisendeid, sisemisi protsesse, väljundeid, huvigruppe ja tagasisidestamist puudutavaid dimensioone, selline dimensioonide jaotus võeti aluseks ka ankeetküsitluse ülesehitusel ja analüüsil. Uuringu aluseks võetud spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise ühendatud mudel tugineb järgnevale määratlusele: tulemuslikkus on vajalike

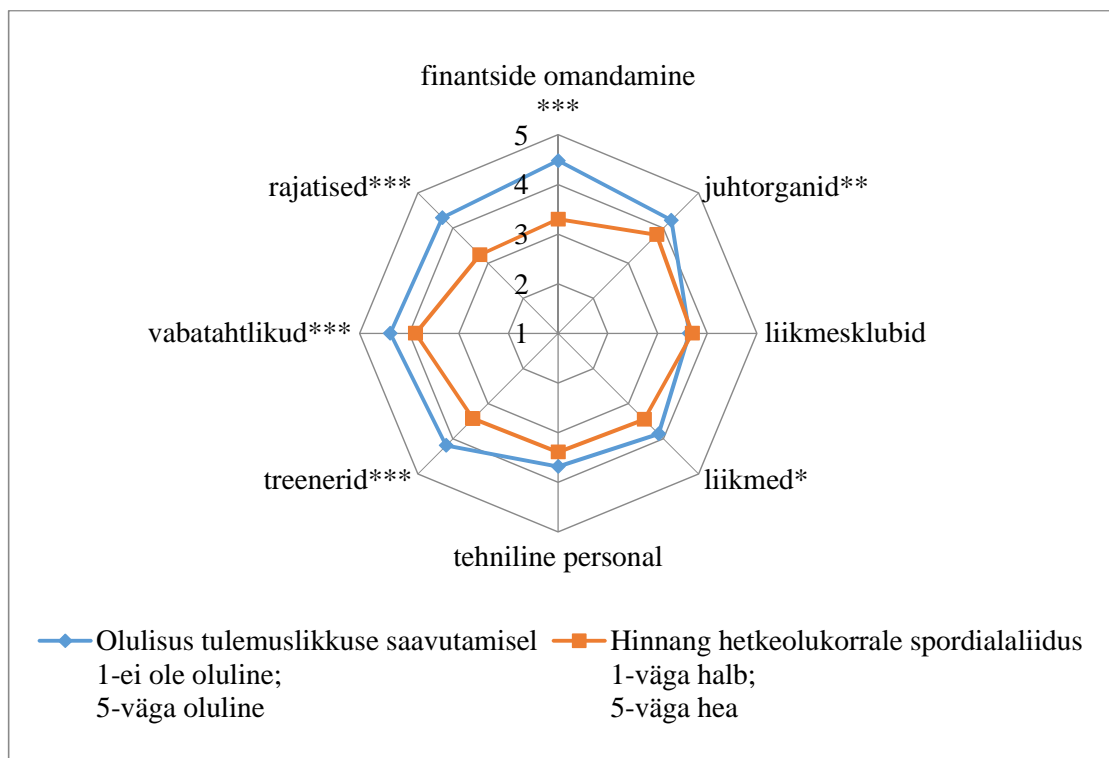
ressursside omandamine ja tõhus kasutamine kõikides organisatsiooni protsessides selleks, et saavutada püstitatud ja asjakohased eesmärgid ning organisatsiooni huvigruppide rahulolu (Winand *et al.*, 2014, lk 124). Ankeetküsitluse tulemused esitatakse selguse mõttes radar-skaaladel makro-dimensioonide lõikes, mis võimaldab ülevaatliselt näidata soovitud ja tegeliku olukorra erinevust dimensioonide lõikes.

Juhindudes Riigikontrolli auditis (Riigi tegevus..., 2012) toodud tähelepanekutest ja soovitustest ning Eesti spordipoliitika 2030 (2015) põhialustest on viimastel aastatel Eesti spordikorralduses tehtud mitmeid muudatusi ja uuendusi. Uuringus osalenud ekspertide poolt toodi viimase viie aasta olulisematest spordisüsteemi regulatsioonide muudatustest ja spordivaldkonna sisekeskkonna muutustest välja järgmised:

- ettevõtetele töötajate sportimiskulude hüvitamise soodustamine;
- treenerite töötasutoetuse rakendumine;
- spordialaliitude riigieelarvest rahastamise kriteeriumite korrastamine;
- spordikohtunike tegevuse arendamine ja töö tasustamise uute printsiipide rakendumine;
- olümpiavõitja riikliku toetuse määra suurendamine;
- noorte huvitegevuse toetussüsteemi rakendumine;
- Eesti Ujumisliidu algatusel ja eestvedamisel ujumisoskuse definitsiooni väljatöötamine ning laste ujumise algõpetuse uue süsteemi rakendumine riiklikul tasandil;
- suurekoosseisuliste võistkondade finaaltourniiride toetamise aluste loomine;
- spordiorganisatsioonide juhtisikute ja töötajate muutus professionaalsemaks ja avatumaks;
- spordiajakirjanduse professionaliseerumine ja tolerantsem suhtumine sporti;
- spordi ja liikumisharrastuse kuvandi muutumine ühiskonnas positiivsemaks;
- spordialade eneseturundamise oskuse paranemine.

Kõik need muudatused ja arendused mõjutavad Eesti spordisüsteemi toimimist, sealhulgas spordialaliitude tegevust. Eeltoodud muudatuste ja muutuste mõju ulatust saab siiski hinnata teatud ajaperioodi möödumisel, käesolevas töös neid ei analüüsita, vaid need on välja toodud, kui potentsiaalsed mõjutegurid spordialaliitude tegevusele ja tulemuslikkuse hindamisele.

Esimese makrodimensiooniga – sisenditega – seonduvate tulemuste analüüsil selgus, et Eesti spordialaliitude juhtide hinnangul on organisatsiooni tulemuslikkuse hindamisel sisenditest kõige määravamad rahalised ressursid ning nende omandamisel hinnati juhitava spordialaliidu hetkeolukorda madalamaks kui soovitud (ankeetküsitluse sisendite hindamise tulemused on leitavad lisast 8). Eriti teravalt ilmnis erinevus ressursside omandamisel soovitud ja tegeliku olukorra vahel võistkondlike sportmängude puhul, olümpiaalade ja muude spordialade puhul hinnati olukorda alaliidus küll soovitud madalamaks, kuid mitte nii suures ulatuses (vt joonis 9).



Joonis 9. Spordialaliitude tulemuslikkuse hindamine: makrodimensioon sisendid (autori koostatud). Märkus: Statistiliselt olulised erinevused dimensiooni olulisuse ja hetkeolukorra hinnangu vahel on joonisel tähistatud tärnidega: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Uuringus osalejate hinnangul on riigieelarveliste toetuste määramisel oluline spordiala kuulumine või mittekuulumine olümpiamängude kavasse, kuna olümpiaettevalmistuseks on ettenähtud oluliselt rohkem ressursse kui muudele spordialadele. Siinkohal võib diskuteerida asjaolu üle, kas ja kuivõrd olümpiaspordialad peaksid

toetuste määramisel olema eelistatumad kui mitteolümpiaalad, kuigi rahvusvahelistelt tiitlivõistlustelt toovad medaleid mõlemad. Samas, intervjuudes nii ekspertide kui ka spordialaliitude juhtidega oldi ühel seisukohal, et riigieelarveliste toetussummade määramise alused on selged ja arusaadavad. Finantsressursside omandamise seisukohast märgiti ka treenerite töötasu toetuste ning kohtunike töötasu süsteemi käivitumisest tekkinud uusi võimalusi spordiala arendamiseks.

Suurust väljendavate näitajate osas olid oodatult olulised liikmete ja liikmesklubide arvu väljendavad näitajad. Ankeetküsitluse vastajate täpsustustes toodi välja, et osadel spordialadel ei olegi sõltuvalt spordiala eripärast võimalik harrastajate arvu üle arvet pidada, spordialaliit tegutseb pigem selle nimel, et spordiala propageerida ning turvaliselt harrastada. Lisaks toodi välja, et liikmesklubide arvust tähtsam on klubide töö kvaliteet. Vabatahtlike rolli olulisust spordialaliidu tulemuslikkuse saavutamisel hindasid kõrgelt olümpiaalad ja muud spordialad, intervjuudest selgus sportlaste perekondade ning spordifännide toetuse ja kaasalöömise olulisus võistluste ja spordilaagrite korraldamisel, samuti erinevate mitterahaliste toetuste võimaldamisel.

Treenerite rolli tähtsust sportlike tipptulemuste saavutamisel märgiti kõige suuremaks just olümpiaalade puhul, kuid samas hinnati olukorda spordialaliidus soovitud madalamaks. Intervjuudest ilmnes, et laste ja noortega tegelevate treenerite puhul on vajalik kõrgem kutsekvalifikatsioon just seetõttu, et tippsportlaste kujunemisele luuakse alus lapseas, treeneri eeskuju, pedagoogilised oskused ja elukogemused, laste mitmekülgne ja mitte niivõrd spordialaspetsiifiline kui võrd terviklik füüsiline arendamine, on siinkohal määravad. Intervjuudes (intervjuu 5) märgiti ka spordialaliidu enda rolli treenerite täiendkoolituste vajaduste väljaselgitamisel ning korraldamisel.

Tehnilise personali olemasolu vajalikkust küll teadvustatakse, kuid võrreldes teistega hinnati selle dimensiooni olulisust madalamaks kui teisi. Täpsustati ka seda, et kui spordiala harrastajate arv on väike, siis ei oma nt registreeritud kohtunike arv või liikmesklubide arv tulemuslikkuse seisukohalt tähtsust.

Spordiehitiste olemasolu, varustatus ja kaasaegsus on vastajate hinnangul tulemuslikkuse seisukohast oluline, kuid spordialaliitude poolt vaadatuna hinnati olukorda madalamaks kui soovitud. Rahulolu hetkeolukorraga oli kõige suurem

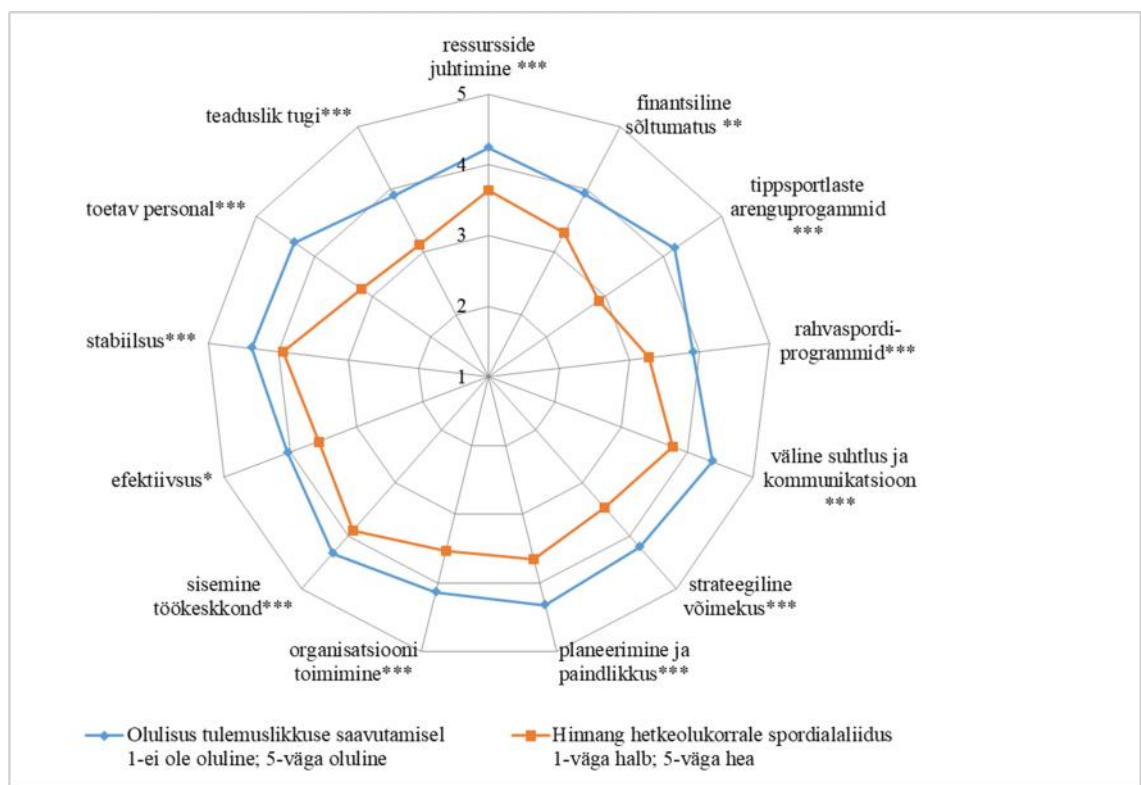
võistkondlike sportmängude puhul (intervjuu 5), kuna spordiala harrastamiseks vajalikud tingimused on head ning üle-eestiline regionaalne jaotus piisav. Spordiehitiste puhul peeti oluliseks ka igal tasemel võistluste läbiviimiseks sobivate tingimuste olemasolu. Ekspertide hinnangul võib Eesti spordiehitiste olukorda hinnata üldiselt väga heaks, pigem võivad spordiorganisatsioonid tulevikus seista silmitsi probleemiga, et spordiehitiste ülalpidamiskulud kasvavad ning tuleb jälgida, et selle tõttu ei väheneks spordiorganisatsioonide toetuseks eraldatavad summad (intervjuud 1, 3). Eesti kontekstis sõltub spordiehitiste dimensiooni näitajate olukord eelkõige riigi ja kohalike omavalitsuste investeeringute ja eelarvete võimekusest. Intervjuudest selgus, et spordialaliidud saavad siin pigem olla ekspertide rollis ning näidata initsiatiivi kõikidele nõuetele vastavate spordiehitiste planeerimisprotsessis kaasalöömisel.

Soovides hinnata spordialaliidu juhtimisstruktuuride suurust uuriti uuringus osalenud spordialaliitude juhtisikutelt, milliste inimressurssidega nende igapäevased ja strateegilised tegevused kaetud on. Tuginedes lisaks uuringu tulemustele ka Eesti spordialaliitude kodulehekülgedel kajastatud infole, on üldjuhul Eesti spordialaliitude tegevjuhtkonnas palgalisel tööil pigem vähem inimesi ning juhatuse liikmed ja/või president on spordialaliidu igapäevase juhtimisega seotud, erandina võib välja tuua võistkondlike sportmängude jalgpalli, kus juhtimisstruktuur on spordiala kandepinnast tingituna mahukas. Uuringust ilmnes, et kõige levinum alaliidu juhtimise tüüp oli hajutatud juhtimine, kus president (juhatuse esimees) koordineerib tegevjuhtkonna tööd ja igapäevane töö toimub tegevjuhi/peasekretäri koordineerimisel. Lihtsamate juhtimisstruktuuridega spordialaliitudes on president/juhatus esimees igapäevase töö koordineerimisega rohkem või täielikult seotud, “juhatuse liikmed võtavad otsuseid vastu konsensuslikult ning projektidel töötatakse ühtse tiimina (üks tegeleb reklaamiga, teine organiseerib rahastust/lube jms)” (intervjuu 7).

Strateegiliselt võimekate juhtorganite olemasolu peeti ankeetküsitluse vastajate ja uuringus osalenud ekspertide poolt üheks oluliseks sisendiks spordialaliidu tulemuslikkuse hindamisel, probleemina toodi esile eelkõige ajaressursi puudust juhatuse liikmete puhul ja inimressursi puudust spordialaliidu lepinguliste töötajate puhul, mistõttu aja- ja inimressursse on arendustegevuse jaoks ebapiisavalt (intervjuud 4, 6, 7).

Kokkuvõtvalt saab sisendite makrodimensiooni puhul öelda, et hindamise dimensioonid on spordialaliidu tulemuslikkuse seisukohalt olulised soovitud. Lisaks ühendatud mudelis kajastunud dimensioonidele moodustusid faktoranalüüsil kaks eristuvat küsimustegruppi – treenerid ja juhtorganid – mistõttu käsitleti nimetatud dimensioone eraldiseisvatena. Olukord spordialaliitudes erineb tegelikust olukorrast, statistiliselt olulised erinevused ilmneseid finantsressursside omandamise, treenerite, spordiehitiste, vabatahtlike, juhtorganite ja liikmete dimensioonides.

Teise makrodimensiooniga – organisatsiooni sisemiste protsessidega – seonduvate tulemuste analüüsimisel selgus, et tulemuslikkuse hindamisel pidasid vastajad kõiki väljapakutud sisemiste protsesside dimensioone üle keskmise olulisteks, teistest vähem oluliseks hinnati finantsilist sõltumatust, teadusuuringute toe olemasolu ning rahvaspordiprogrammide olemasolu (vt joonis 10).



Joonis 10. Spordialaliitude tulemuslikkuse hindamine: makrodimensioon sisemised protsessid (autori koostatud). Märkus: Statistiliselt olulised erinevused olulisuse ja hetkeolukorra hinnangu vahel on joonisel tähistatud tärnidega: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Sisemiste protsesside hetkeolukorda hinnati enda juhitas spordialaliidus üldiselt soovitud madalamaks, v.a. ühel juhul organisatsiooni toimimise dimensioonis, kus võistkondlikud sportmängud hindasid tegelikku olukorda isegi paremaks kui olla võiks. Faktoranalüüsil moodustus küsimustest eraldiseisev grupp, mis kajastas spordialaliitude strateegilise võimekusega seonduvaid näitajaid, seetõttu käsitletakse seda gruppi täiendavalt ühendatud mudelis olevatele dimensioonidele.

Erinevate spordialaliitude gruppide esindajate hinnangud erinesid dimensioonide lõikes (vt lisa 9), kuid kõige rohkem toodi esile välise suhtluse ja kommunikatsiooni, sisemise töökeskkonna, stabiilsuse ja toetava personali olulisust. Sealjuures võistkondlikud sportmängud tähtsustasid rohkem stabiilsust ja sisemist töökeskkonda, olümpia-spordialad toetava personali olemasolu ning välist suhtlust ja kommunikatsiooni. Sarnaselt olümpiaaladega hindasid muud spordialad oluliseks välist suhtlust ja kommunikatsiooni, lisaks peeti tähtsaks planeerimist ja paindlikkust. Kõige suuremad vahed dimensiooni olulisuse ja hetkeolukorra puhul ilmnasid tipp sportlaste arenguprogrammide osas ning toetava personali osas.

Erinevalt olulisusest hinnati tipp sportlaste arenguprogrammide hetkeolukorda spordialaliitudes madalamaks. Ühendatud mudelis on tipp sportlaste arenguprogrammid tugevas seoses finantsressursside omandamisega, see seos avaldus ka ankeetküsitluse tulemusi analüüsides. Eesti riigieelarvelised toetused tuginevad eelkõige saavutustele ning vastavalt tulemusele tagab sportlane endale ettenähtud perioodiks toetussumma, tipptasemele jõudmist need toetused ei kata – see toimub perekonna ja sponsorite toel (intervjuu 4). Sportlased ühendavad treenimise elatise teenimisega (intervjuu 7) selleks, et üldse oleks võimalik tipu poole pürgida. Olümpiaalade poolt hinnati tipp sportlaste arenguprogrammide ja teadusliku toe olemasolu olulisemaks muude spordialadega võrreldes poolt, samas kui võistkondlikud spordialad pidasid oluliseks rahvaspordi-programmide olemasolu.

Nii nagu muutub olukord majanduses, muutub see ka spordis ning pikemaajalised strateegilised plaanid vajavad regulaarset ülevaatamist ja vajadusel ajakohastamist. Strateegiliste plaanide ja strateegilise mõtlemisviisi kui kogu organisatsiooni tegevust käivitavate mehhanismide toimimist intervjuude käigus uurides ilmnas, et ekspertide hinnangul on iga spordialaliit vastutav oma strateegilise arengukava sisu ja eesmärkide

püstitamise eest (intervjuu 2). Strateegiline arengukava väljendab organisatsiooni liikmete ühiseid vaateid ja püüdlusi ning on puhas spordialakeskne juhtimise tööriist, riik ei saa hinnata selle tugevust ega nõrkust (intervjuu 1). Intervjuudest spordialaliitude juhtidega ilmnes, et kuigi strateegiline arengukava on kõigil olemas, üldjuhul tegutsetakse üheaastaste rahvusvaheliste tiitlivõistluse kalenderplaani põhjal kujuneva tegevusplaanide järgi ning arengukavade eesmärkide täitmist süsteemselt ei jälgita.

Strateegilisi arenguplaane koostavad olümpiaspordialaliidud enamasti 4 aastaks, sportmängude ja muude spordialade puhul rakendatakse ühe- kuni kolmeaastaseid arengukava perioode. Ankeetküsitluse vabavastustes märgiti veel kahe olümpiatsükli pikkust ja 5 aastast perioodi, samuti spordipoliitika 2030 perioodi. Mitmed spordialad täpsustasid, et tegelikult tegutsetakse 1-aastaste tegevuskavade järgi ning “tegevustoetuste saamiseks opereerib alaliit projektipõhiselt, üdine aastane plaan räägitakse läbi, mis suunas soovib alaliit minna”.

Ekspertide poolt märgiti veel, et hetkel koostavad spordialaliidud strateegilisi arenguplaane ilmselt pigem toetuskriteeriumi nõude täitmiseks ning arengukavas püstitatud eesmärkide täitmise hindamiseks mehhanismid puuduvad, samas on märgata ettevõtlusele omaste lähenemisviiside kasutuselevõtmist, kasvõi näiteks atraktiivsed koduleheküljed (intervjuu 3). Strateegilisest plaanist olulisemgi on selle koostamise protsess ning spordialaliidud peaksid pigem tegelema strateegiliste valikutega – millised sportlased, distsipliinid, vanused või sihtgrupid on prioriteedid järgneval perioodil, kuidas regionaalselt areneda või millises suunas treenereid koolitada, kui palju treenitavaid on vaja juurde leida jms (intervjuu 2).

Ankeetküsitlusest selgus, et spordialaliitude juhid peavad strateegilist võimekust ning planeerimist ja paindlikkust väga oluliseks, kuid hetkeolukord nende juhitavas organisatsioonis jääb soovitudle alla. Ankeetküsitluse vabavastuses märgiti, et ollakse sennapoole teel ning toodi välja ka vabatahtlikkuse korras tegutsevale juhatusele liiga jäikade piiride seadmise ebapraktilisust. Süvaintervjuude käigus spordialaliitude juhtidega ilmnes, et strateegiliste arengukavade sisu on küll muutumas järjest olulisemaks, kuid hetkeolukorras tegutsetakse pigem üheaastaste tegevusplaanide järgi.

Üks intervjuueeritud spordialaliit (intervjuu 5) oli 10-aastase strateegilise arengukava ettevalmistavas etapis, käimas oli kõikide oma spordiala Eesti klubide ja omavalitsuste külastamine ning põhjalik küsitlemine, kõikide liikmesklubide hetkeolukorra, võimaluste, ootuste, eesmärkide ja vajaduste kaardistamine. Kogutud andmeid sooviti põhjalikult analüüsida, pikaajaliseks arenguplaaniks vormida ning üldkogule esitleda. Teine spordialaliit (intervjuu 4) märkis, et läbimõeldud strateegiline lähenemine nõuab aega ja ressursse, aga arendustegevuse jaoks on enamuses alaliitudest inimressursi puudus. Samale probleemile viitasid ka eksperdid (intervjuud 2, 3) tuues esile, et tegevjuhid on ülekoormatud ning uute ideede genereerimiseks ei ole aega. Leiti (intervjuu 5), et ka EOK-s on inimressursi puudus ning tippspordi arendamine võiks toimuda spordialade gruppide kaupa vastavate komisjonide juhtimisel.

Strateegiliste tegevuste planeerimisel toodi välja (intervjuu 4) olulised märksõnad, milleks on inimressursside olemasolu, motiveeritud vabatahtlikud, konstruktiivne juhatus, koostöö liikmeskonnaga ja strateegilise teadlikkuse kasvatamine klubides, eesmärkide seadmise olulisus. Koostöö olulisust ja sujuvust spordialaliidu juhatuse ja liikmesklubide vahel tõid esile kõik intervjuueeritud spordialaliitude juhid olenemata spordiala karakteristikutest.

Finantse puudutavate dimensioonide – ressursside juhtimine ja finantsiline sõltumatus – osas selgus intervjuude käigus, et ainult sportmängude puhul (intervjuu 5) saab arvestada piletimüügituluga, teistel spordialadel (intervjuud 4, 6, 7) tuluüritused puuduvad. Sponsorite leidmiseks ning neile väljundi pakkumiseks püüavad spordialaliidud leida võimalusi võistluste ülekanneteks läbi veebi ning kajastavad sportlaste saavutusi meedia ja sotsiaalmeedia vahendusel (intervjuud 4, 5, 6, 7). Võistluste väärikas, esinduslik ja korrektne korraldamine on aluseks sellele, et sponsorite huvi üldse tekitada (intervjuu 7). Sponsoreid leitakse eelkõige endiste sportlaste või tegevsportlaste vanemate seast, samuti juhatuse liikmete seast (intervjuu 5, 6, 7). Kõige atraktiivsemad spordialad sponsoritele on publikualad, intervjuueeritud võistkondliku sportmängu juhtisikud (intervjuu 5) on seda eelist teadvustanud ning väga palju ajaressurssi kulutatakse sponsorsuhete hoidmisele.

Organisatsiooni juhtimise ja medalivõitude vaheline seos ei ole määratletav (intervjuu 4), siiski on oluline, et juhatus oleks moodustatud erinevate pädevustega inimestest ning

igapähele oleks määratud konkreetne vastutusvaldkond (intervjuu 4, 5, 7). Juhtimisalaseks väljakutseks on pigem saada liikmeskond spordialaliidu juhtkonnaga kaasa töötama ning omavahel koostööd tegema (intervjuu 4) ning presidendid ja peasekretärid näevad endid eelkõige tasakaalustavates rollides (intervjuu 5, 6). Organisatsiooni toimimise, sisemise töökeskkonna ja toetava personali olulisus ilmnes ka ankeetküsitluse tulemustes, kusjuures neist kolmest dimensioonist oli toetava personali puhul vahe soovitud ning tegeliku olukorra vahel kõige suurem.

Liikumisharrastuse ehk rahvaspordiprogrammide olemasolu spordiala kandepinna suurendamisel peavad vastajad oluliseks, positiivse näitena intervjuudest võib tuua noortele suunatud messidel spordiala tutvustamise ning spordialaga tutvumise päevade korraldamise (intervjuu 7). Üheks laiahaardelisemaks võib pidada üle-Eestilist ujumise algõpetuse projekti (intervjuu 4), mis lisaks ujumistreeneritele võimaldas omandada ujumise algõpetuse põhitõed ka liikumis- ja kehalise kasvatuses õpetajatel ning andis tõe ujumise kui elutähtsa oskuse omandamise vajalikkuse teadvustamisele. Nüüdseks on see projekt saanud riikliku toetuse, mis töö autori hinnangul on lisaks sotsiaalsete ja turvalisuse väärtuste loomisele ka spordiala kandepinna laiendamisel väga oluline edutegur. Ankeetküsitlusele vastanute hinnangul ei ole rahvaspordiprogrammide dimensioon tulemuslikkuse seisukohast kõige olulisem, kuid vahe soovitud ja tegeliku olukorra vahel on siiski statistiliselt oluline.

Koos rahvaspordiprogrammidega paigutusid teadusuuringud olulisuse osas viimaste hulka sisemiste protsesside makrodimensioonis. Eksperti poolt (intervjuu 1) märgiti, et oluline on teadustöö ja -tegevuse aktiveerumine, spordisektori roll siinjuures oleks sisendi andmine uurimistööde jaoks – ülikoolides tehtavast spordi arengule suunatud teadustööst on kasu kogu spordisektori arengule. Uuringus osalenud spordialaliitude juhtide sõnul on koostöö teadusasutuste ja õppeasutustega minimaalne.

Organisatsioonivälise suhtluse – kontaktide loomise ja hoidmise, sotsiaalmeedia kajastuste, partnersuhete, aktiivse kommunikatsiooni – vajalikkus ja olulisus avaldub nii ankeetküsitluse tulemustes kui ka intervjuudes. Informatsiooni spordiala uusimate arengute kohta saavad spordialaliitude juhid rahvusvaheliste organisatsioonide liikmelisuse kaudu ning töörühmadesse või juhtorganitesse kuulumise tõttu, eraldi toodi välja kasu võimalusest osaleda spordiala arenguid või suuremate võistluste

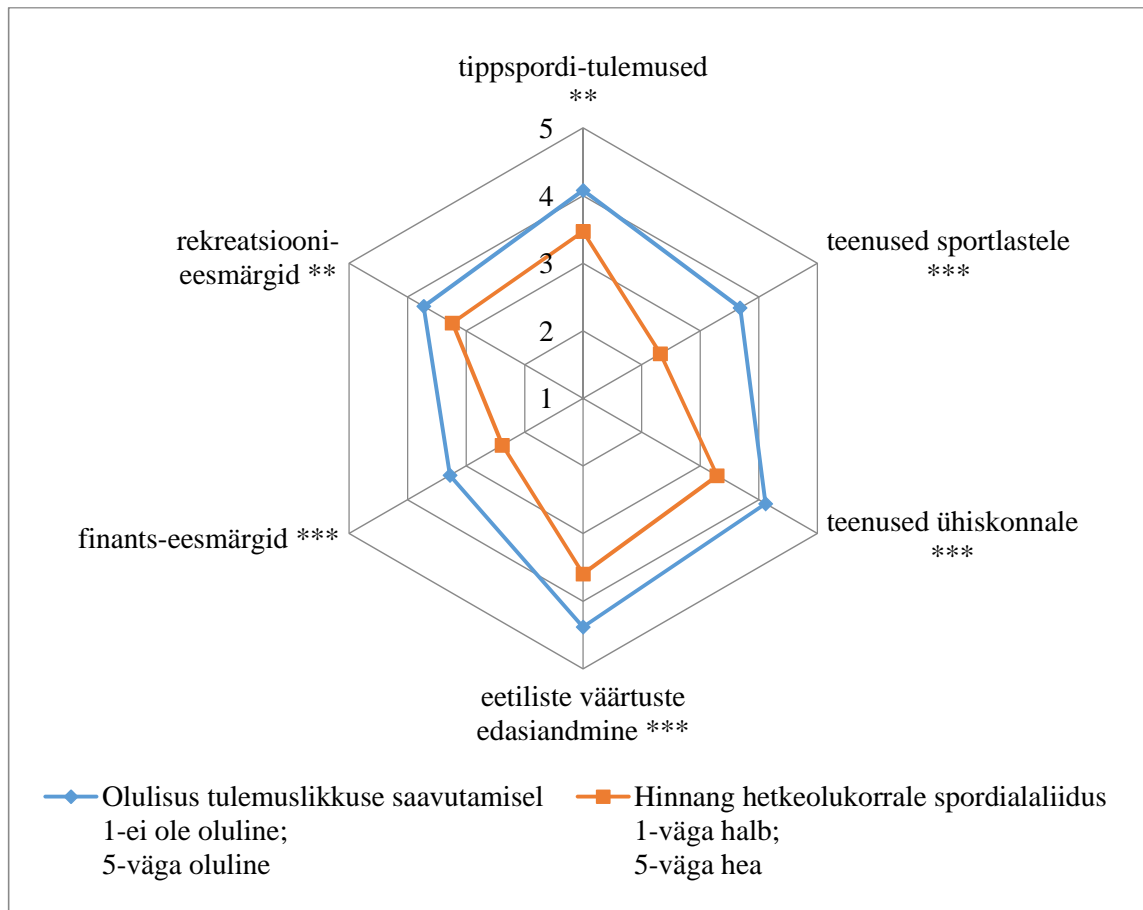
toimumiskohti määravate otsuste tegemise juures (intervjuud 4, 5, 6, 7). Eesti esindatuse soodustamiseks ning esindaja kohalolu võimaldamiseks oluliste otsustusprotsesside juures hüvitab EOK rahvusvaheliste katusorganisatsioonide juhtorganitesse valitud eesti spordialaliitude esindajate sõidukulud (intervjuud 1, 3).

Välist kommunikatsiooni silmas pidades oskavad spordiorganisatsioonid eksperthinnangul (intervjuu 2) ennast rohkem nähtavaks teha ning spordialaliidud on spordi nähtavuse parandamisele ühiskonnas palju kaasa aidanud. Oma rolli mängib siin spordi ja liikumisharrastuse üldise kuvandi muutumine positiivsemaks, samuti spordiajakirjanduse muutumine spordi suhtes tolerantsemaks. Siinkohal saab märkida, et kuna spordialaliidud "kauplevad" eelkõige ausa mängu reeglitega, puudutab reeglite vastu eksimine ühiskondlikku südametunnistust ning maine kaotus on sealjuures kõige hullem, avaldades negatiivset mõju nii sponsorite kui ka üldsuse toetusele (intervjuu 3).

Sisemiste protsesside puhul võib kokkuvõtvalt öelda, et tingituna vajalike finantsressursside vähesusest napib ka inimressurse ning organisatsiooni sisemiste protsesside korraldamine on pigem põhitöö kõrvalt spordialaliidu juhtimisega tegelevate inimeste kanda, sealjuures arendustegevus ja nende tegevuste elluviimine saab ajaressursi puudusel soovitud vähemat tähelepanu. Uuringul ilmnisid statistiliselt olulised erinevused soovitud ja tegeliku olukorra vahel kõikide dimensioonide puhul, olulisematest võiks esile tuua tippsportlaste arenguprogrammide, strateegilise võimekuse, välise suhtluse ja kommunikatsiooni, planeerimise ja paindlikkuse, organisatsiooni toimimise ning toetava personali dimensioonid.

Kolmanda makrodimensiooni – väljundid – tulemustest ilmneb, et spordialaliitude juhid hindavad tippspordisaavutuste kõrval olulisemateks tulemuslikkuse hindamise dimensioonideks ühiskonnale pakutavate teenuste olemasolu ja eetiliste väärtuste edasiandmist (vt lisa 10). Viimati nimetatud kahe dimensiooni olulisust kinnitab ka ekspert tõdedes (intervjuu 3), et spordiorganisatsioonid esitlevad praegusel ajal pigem spordi ja sporditegemise positiivseid külgi, mitte niivõrd medalit, ning konkurentsi olukorras tegutsedes on spordialaliidud mõistnud, et spordiala atraktiivsuse kasvades on suurem tõenäosus sportlaste, ja sealt lähtuvalt ka tippsportlaste, hulka kasvatada. Sportlastele mõeldud teenuste olemasolu hinnati võrreldes teiste dimensioonidega vastajate seas küll vähem oluliseks, kuid erinevus soovitud ja tegeliku olukorra vahel oli

statistiliselt oluline. Ankeetküsitluse vastajate poolt hinnati oluliseks ka finants- ja rekreatsioonieesmärkide täitmist, kuid siiski vähemal määral kui eeltoodud dimensioone (vt joonis 11).



Joonis 11. Spordialaliitude tulemuslikkuse hindamine: makrodimensioon väljundid (autori koostatud). Märkus: Statistiliselt olulised erinevused olulisuse ja hetkeolukorra hinnangu vahel on joonisel tähistatud tärnidega: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Sportlastele osutatavate teenuste puhul toodi ekspertide poolt välja topeltkarjääri planeerimise teadvustamist ning treenerite teadlikkuse tõstmist selle vajalikkusest, eesmärgiga mitte katkestada treeninguid kõige paremas tulemuste saavutamise vanuses (intervjuu 1). Topeltkarjääri mooduli lisamises treenerite üldainete õppekavasse nähakse võimalust treenerite vastutustundlikkuse tõstmiseks sportlase tuleviku planeerimise osas (intervjuu 2). Spordialaliidud lähenevad topeltkarjääri teemale praegu veel isikupõhiselt, kuid peavad teemat oluliseks (intervjuu 4). Sportlastele püütakse leida rakendust klubide juures noortetreenerina (intervjuu 7), samas on ka võimalus, et sportlane on

omandanud mingi eriala ning spordiala eripärast tingituna saab teha tippsporti ja töötada paralleelselt (intervjuu 6).

Uuringust ilmnis, et spordialaliidud on küll välja pakkunud erinevaid teenuseid koondiste sportlastele nagu füsioterapeuditeenus või psühholoogiteenus, seda nii professionaalsuse tagamiseks kui ka kulude optimeerimiseks. Sealjuures aga toodi välja seda, et mõned sportlased siiski eelistavad isiklikke ja väljakujunenud teenuse pakkujaid, kuid spordialaliidu jaoks on selline personaalne kulude katmine liiga kulukas (intervjuu 4, 5, 6). Spetsiaalselt liikmesklubidele mõeldud teenuseid ei osatud nimetada.

Neljanda ja viienda makrodimensiooniga – huvigruppide ootuste väljaselgitamise ja tagasisidestamisega – seonduvate tulemuste analüüsil selgus, et huvigruppide ootuste väljaselgitamist, organisatsiooni sisest rahulolu ja välist kuvandit peetakse vastajate poolt oluliseks, kuid hetkeolukorra hinnangul jäi domineerima madalam tase. Võistkondlike sportmängude esindajad hindasid mõlema dimensiooni puhul nii olulisust kui olukorda alaliidus võrreldes teiste spordialade esindajatega kõige kõrgemaks.

Spordialaliitude esindajad tõdesid, et huvigruppide ootuste väljaselgitamisega süsteemselt ei tegeleta ning huvigrupid on määratlemata, info vajaduste kohta saadakse vahetu suhtluse teel ning konkreetsete käsiolivate teemade lõikes (intervjuud 4, 6, 7). Peamise huvigrupi – liikmesklubide – ootuste ja vajaduste väljaselgitamine oli strateegilise arengukava koostamise ja spordialaliidu eesmärkide seadmise raames käsil ühes spordialaliidus (intervjuu 5). Ankeetküsitluse tulemuste põhjal saab öelda, et nii tagasiside saamine kui huvigruppide ootuste väljaselgitamine on tulemuslikkust silmas pidades oluline. Kuna spordialaliitude töökollektiivid on väikesed, toimub sisemise tagasiside saamine töö käigus, välise tagasiside saamisega (eriti puudutab see negatiivset avalikku tagasisidet) tegeletakse konkreetsest situatsioonist lähtuvalt.

Spordialaliidu tulemuslikkuse hindamist pidasid vajalikuks peaaegu kõik vastajad (94%). Hindamise teostaja koha pealt vastajate arvamused küll pisut lahknesid, kuid suurem osa (64%) vastanutest peab võimalikuks tulemuslikkuse hindajaks spordialaliitu ennast. Sobivateks hindajateks pakuti ka Kultuuriministeeriumit ja Olümpiakomiteed (mõlemaid 7 korral), neli spordialaliidu juhtisikut leidsid, et hindajaid peaks olema mitu ning kõigil eelpoolnimetatutel on hindamisel oma roll.

Soovides võrrelda kuivõrd kattuvad ankeetküsitluses dimensioonide kaupa esitatud küsimuste tulemused eraldi väljatoodud tulemuslikkuse näitajate puhul uuriti kontrollküsimuste kaudu täiendavalt, millised näitajad (vt lisa 12) peegeldavad spordialaliidu juhtisikute hinnangul tulemuslikkust kõige enam. Tulemustest selgus, et tulemuslikkuse seisukohalt on kõige enam olulised liikmesklubidele pakutavad teenused (koolitused, info rahvusvahelistest allikatest, oskusteave, spetsialistide teenused jms), sportlikud saavutused rahvusvahelisel areenil ning treenerite väljaõppe arendamine. Vastajate hinnangul mõjutavad spordialaliidu arengut ja tegevuse tulemuslikkust olulisel määral ka ühiskonnale pakutavad teenused (spordi eetiliste väärtuste edasiandmine, liikumisharrastuse edendamise üritused, terviseteadlikkuse tõstmine, majandustegevuse elavdamine jms), spordialaliidu huvigruppide (liikmesklubid, sportlased, treenerid, EOK, meedia jne) ootused ja sportlastele pakutavad teenused (nõustamine, tehniline tugi, meditsiiniline tugi, treeninglaagrid, varustus jms), samuti spordiala traditsioonilisus Eestis (kui kaugemale ulatub ajalugu) ning treening- ja võistlusvarustuse kättesaadavus.

Mõnevõrra erinevaid gruppe esindavate vastajate hinnangud lahknevad, näiteks kui olümpiaspordialade ja sportmängude esindajad hindasid sportlikke saavutusi kõige enam tulemuslikkust väljendavaks näitajaks, siis muude spordialade puhul ei olnud see nii oluline ning peeti tähtsaks just liikmesklubidele ja ühiskonnale pakutavaid teenuseid. Võistkondlikud sportmängud väärtustasid huvigruppide ootuste täitmist ja liikmetele pakutavate teenuste olemasolu kõrgemalt kui ühiskonnale pakutavaid teenuseid. Huvitaval kombel paigutus alla 16. aastaste sportlase arvu kajastav näitaja olulise pingerea viimaste sekka. Pingerea lõpetasid majanduslike tegevustega seotud näitajad.

Lisaks dimensioonide olulisusele hinnati uuringu käigus ka dimensioonide omavahelisi seoseid. Korrelatsioonianalüüsil selgus, et enamuse dimensioonide vahel valitsevad tugevad seosed (vt lisa 13), mille korrelatsioonikordaja on $> 0,5$. Siiski võib öelda, et olulistele seostele viitavad ka korrelatsioonikordajaga $< 0,5$ seosed, kuna seose tugevus ilmneb juba 0,05 juures (tähistatud *) ning 0,01 (tähistatud **). Ülevaatlilikult on dimensioonide vahelised korrelatiivsed toodud ühendatud mudeli täiendusel lisas 13.

Kattuvus ühendatud mudelis toodud dimensioonidevaheliste seostega oli olemas, kuid mitte täies ulatuses. Sarnaselt ühendatud mudeliga esinevad ka uuringu tulemuste põhjal

finantsressursside omandamise dimensiooni tugevad seosed tippspordiprogrammide ning spordialaliidu suurust väljendavate dimensioonidega (liikmed, liikmesklubid, tehniline personal). Erinevalt uuringu aluseks olevast mudelist on aga finantsressursside omandamisel seos vabatahtlike dimensiooniga nõrk. Algses mudelis toodud seostega kattusid veel liikmeskonna ja välise suhtluse/kommunikatsiooni vahelised seosed, samuti tippspordi arenguprogrammide seosed tippsporditulemuste ning rahvaspordi-programmide ja rahvaspordiüritustel osalemise dimensioonide vahel.

Uuringu tulemusel ilmnes ka uusi tugevaid dimensioonidevahelisi seoseid, mis ühendatud mudelis ei kajastunud. Tugevaimatest võib välja tuua juhtorganite seosed tippspordi arenguprogrammide ning organisatsiooni toimimisega, planeerimise ja paindlikkuse seosed organisatsiooni toimimise ja sisemise töökeskkonnaga ning toetava personali seosed nii stabiilsuse, organisatsiooni toimimise kui ka tippspordi arenguprogrammidega. Toetava personali ja juhtorganite dimensiooni vahel valitseb samuti tugev seos, eraldi võib välja tuua ka teadusuuringute dimensiooni tugevad seosed stabiilsuse ja planeerimise/paindlikkuse vahel, mis omakorda on omavahel tugevalt seotud. Märkimist väärib veel huvigruppide ootuste dimensiooni ja planeerimise/paindlikkuse vahel esinenud arvestatav korrelatiivne seos.

Uuringust ilmnenu tugevaid omavahelisi seoseid omava organisatsiooni sisekeskkonna moodustava dimensioonide võrgustiku puhul on kõige olulisemate seoste väljatoomine keeruline, kuid kõige enam esines tugevamaid seoseid teiste dimensioonidega organisatsiooni toimimise, stabiilsuse ja väliste suhete/kommunikatsiooni dimensioonide puhul. Erinevalt ühendatud mudelist tugevaid negatiivseid sidemeid dimensioonide vahel ei esinenud.

Kuigi kutsekvalifikatsiooniga treenerite olemasolu oli vastajate hinnangul tähtis, ei ilmnenu treenerite dimensiooni puhul tugevaid seoseid teiste dimensioonidega, sama võis tõdeda ka vabatahtlike dimensiooni puhul. Olulised seosed teiste dimensioonidega puudusid ka strateegilise võimekuse dimensioonil, kuigi ankeetküsitluse tulemustes ilmnenu nimetud dimensiooni olulisus tulemuslikkuse seisukohalt lähtuvalt.

Tuginedes ankeetküsitlusest ilmnenu täiendavatele hindamisdimensioonidele ning korrelatsioonianalüüsil selgunud seostele dimensioonide vahel on täiendatud uuringu

aluseks olevat ühendatud mudelit eelnimetatud dimensioonidega. Uuringu tulemuste põhjal täiendatud mudelil (vt lisa 14) kajastuvad nii ühendatud mudeliga kattuvad olulised seosed dimensioonide vahel kui ka uuringust lisandunud tugevad korrelatiivsed seosed ($p > 0,7$). Täiendatud skemaatilisel mudelil on eraldi märgistatud Eesti spordialaliitude juhtisikute poolt tulemuslikkuse seisukohast kõige olulisemateks hinnatud dimensioonid.

Täiendatud mudelil peegelduvad Eesti spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise uuringust ilmnenu olulisemad tulemuslikkust kujundavad keskkonnategurid ning kajastuvad arvukad tugevad seosed erinevate dimensioonide vahel, mis annavad kinnitust magistritöö teoreetilises osas käsitletud tulemuslikkuse multi-dimensionaalsusest.

2.2. Spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise uuringu järeldused ja ettepanekud

Spordialaliitude tegevust mõjutavad mitmesugused välised tegurid nagu sporti reguleerivad seadusandlikud dokumendid, üldine majanduslik olukord, demograafilised tegurid, kliimaatilised tegurid jne. Käesolevas töös on kitsamalt vaatluse all spordialaliitude tulemuslikkus organisatsiooni toimimise seisukohalt lähtuvalt. Järelduste tegemisel on aluseks võetud eelkõige spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamise ühendatud mudel (Winand *et al.*, 2014), kus tulemuslikkust kujundavad ja väljendavad näitajad on jaotatud viide makrodimensiooni – sisendid, sisemised protsessid, väljundid, huvigrupid ja tagasiside – ning spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise uuringu tulemused. Ettepanekute tegemisel tuginetakse käesoleva magistritöö uuringu tulemustele, spordiorganisatsioonide teadusuuringutele (Bayle & Madella, 2002; Madella & Bayle, 2005, Shilbury & Moore, 2006, Bayle & Robinson, 2007, Ferkins ja Shilbury, 2010, Winand *et al.*, 2010, 2013, 2014; O'Boyle, 2014) ja teistele magistritöös käsitletud teoreetilistele allikatele.

Teadusuuringutest (Balduck 2009, lk 37; Winand *et al.*, 2014, lk 122; O'Boyle, 2015, lk 315 jt) ilmneb, et mittetulunduslike organisatsioonide tulemuslikkuse hindamine on mitmemõõtmeline, tulemuslikkust saab hinnata ja mõõta sel juhul, kui edu on defineeritud organisatsiooni enda poolt ning sellest tulenevalt on määratletud

tulemuslikkuse hindamiseks sobivad dimensioonid ja näitajad. Magistritöö spordialaliitude tulemuslikkuse uuringu põhjal võib järeldada, et sõltuvalt riigieelarveliste toetuste määramise alustest lähtutakse Eestis praegu spordialaliidu edu defineerimisel eelkõige sportlikest tippsaavutustest. 2017. aastal lisandus Eesti sporti reguleerivate dokumentide hulka EOK poolt väljatöötatud kokkuleppeline käitumisraamistik Hea juhtimistava spordiorganisatsioonidele (2017). Eelnimetatud dokument annab suuna ka teiste, sportlike saavutustega otseselt mitte seotud, kuid spordialaliidu tulemuslikku toimimist kajastavate näitajate määratlemiseks. Selles dokumendis toodud põhimõtete järgimine spordialaliitude poolt toimub praegu vabatahtlikkuse alusel.

Uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et sportlike saavutuste kõrval on oluline kompleksne lähenemine organisatsiooni tegevustele spordialaliitude juhtide poolt ning keskendumine strateegiliste otsuste tegemisel ka teistele organisatsiooni toimimist mõjutavatele aspektidele nagu treenerite toetamine ja arendamine, uute noorte harrastajate sidumine spordialaga, huvigruppide määratlemisele ja nende ootuste väljaselgitamisele, juhtisikute motivatsiooni hoidmisele, sportlastele ja liikmesklubidele pakutavate teenuste väljatöötamise ja arendamisega. Strateegiliste arenguplaanide teostumine sõltub paljudest teguritest ning lähtumine spordialaliidu tegutsemise keskkonna terviklikkusest on tulemuslikkuse hindamise aluseks. Välist hindamist puudutavad kriteeriumid ja mõõdikud riigieelarveliste toetuste määramiseks (Spordialaliitude..., 2017) on Eesti spordialaliitude poolt aktsepteeritud, kuid milliste tegevuste abil nende täitmiseni jõutakse, on spordialaliitude kui juriidiliselt iseseisvate organisatsioonide eneste otsustada.

Tegevuse tulemuslikkust saab kõige paremini hinnata spordialaliit ise, sõnastades eesmärgid, tulemused ning tegevused tulemuste saavutamiseks. Spordialaliitude endi rolli oma tegevuse tulemuslikkuse hindamisel toovad esile ka Sawhill ja Williamson (2001, lk 383), märkides, mida selgemalt ja realistlikumalt – *high enough but not too high* – on eesmärgid püstitatud ja eesmärgi saavutamiseks vajalikud tegevused planeeritud, seda paremini saab spordialaliit oma tegevuse tulemuslikkust hinnata.

Järgnevalt esitatakse järeldused ühendatud mudelis (Winand *et al.*, 2014, lk 141; vt joonis 6, ptk 1.2) toodud makrodimensioonide lõikes ja nende omavahelisi seoseid arvesse võttes (vt tabel 5).

Tabel 5. Spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise uuringu peamised järeldused.

Makrodimensioon	Järeldus
Üldine	Eesti spordialaliitude juhtisikud on teadvustanud strateegilise juhtimise ja tulemuslikkuse hindamise vajalikkust ning erinevate tulemuslikku tegevust väljendavate näitajate olulisust.
	Selgepiirilised tulemuslikkuse hindamise süsteemid ei ole välja kujunenud.
Sisendid	Täiendavate finantsallikate leidmisel ollakse tagasihoidlikud ja kitsapiirilised.
	Treenerite teadlikkuse kasvatamine strateegilisest planeerimisest ning strateegilisest mõtteviisist on spordialaliidu strateegiliste arengukavade teostumiseks oluline.
	Vabatahtlikena tegutsevate juhatuse liikmete proaktiivsuse ja motivatsiooni säilimine on spordialaliidu arengu seisukohalt oluline.
Sisemised protsessid	Spordialaliidud on rohkem keskendunud riigieelarvelise toetuse nõuete täitmisele ja sportlikele tipp tulemustele kui teistele organisatsiooni tulemuslikkust väljendavatele näitajatele.
	Strateegiliste arengukavade täitmise jälgimisega spordialaliitudes süsteemselt ja järjepidevalt ei tegeleta.
	Spordialaliidu üldine areng tegevus ja tulemuslikkus sõltuvad eelkõige juhtisikute strateegilise mõtlemise oskusest, juhtimise oskustest ning isiklikust panusest.
	Arendustegevuste oluliseks takistuseks on inimressursside puudus.
	Tippspordi- ja rahvaspordiprogrammide arendamine on pidurdunud finantsressursside vähesuse tõttu.
	Spordialaliitude liikmesklubide kui eraõiguslike organisatsioonide juhtimine vaid traditsioonilisi juhtimismudeleid kasutades on keerukas.
	Teadusuuringute valdkonna potentsiaal spordijuhtimise ja spordi arendamisel on alakasutatud.
	Spordialaliitude eesmärgid on liiga tagasihoidlikud või selgelt määratlemata.
Väljundid	Spordialaliitude juhtisikud on teadlikud spordi tähtsusest ühiskonnas, spordipoliitika arenguprioriteetidest ning mittetulundusliku organisatsiooni sotsiaalsest panusest ühiskonnale.
	Rahvaspordiürituste positiivne mõju spordiala arendamisel ja piirkonna majandustegevuse elavdamisel vajab jätkuvalt teadvustamist.
	Spordialaliitude poolt pakutavaid teenuseid ja nende arendamise vajalikkust on spordialaliitude poolt veel vähe tähtsustatud.
Huvigrupid	Huvigruppide (vt joonis 6) ootustele ja vajadustele väljaselgitamisele ning vastavate teenuste arendamise olulisusele on Eesti spordialaliidud seni pööranud piisavalt tähelepanu.
Tagasiside	Huvigruppidele tagasiside küsimine ja saamine spordialaliidu tegevuste analüüsimiseks ei ole süsteemne.

Allikas: autori koostatud

Kõik ühendatud mudelis toodud hindamisdimensioonid on ankeetküsitluse keskmiste näitajate põhjal spordialaliidu tulemuslikkuse seisukohast üle keskmise olulised, ebaoluliseks ei hinnatud ühtegi dimensiooni, kuid tegeliku olukorra üldist taset hinnati madalamaks kui soovitud. Siit järeldub, et Eesti spordialaliitude juhtisikud on teadvustanud strateegilise juhtimise ja spordialaliidu tulemuslikkuse hindamise vajalikkust ning erinevate tulemuslikkuse näitajate olemasolu.

Mudelis sisenditena kajastuvad dimensioonid sisaldavad nii finantsilisi, suurust väljendavaid kui ka sportimiseks vajalike ehitiste näitajaid. Mittetulunduslikus sektoris tegutsevate organisatsioonidena on spordialaliitudes üldjuhul kõige probleemsem tegutsemiseks vajalike ressursside hankimine. Teadusuuringutest (Bayle, 2002; Madella, 2005; Shilbury, 2006; Winand *et al.*, 2012, 2014) selgub, et vajalike finantsressursside hankimisel, sinna hulka kuuluvad ka liikmetasudest saadavad summad, on olulisim saada kätte kõik ettenähtud toetussummad nii avalikust sektorist kui erasektorist, oskus hankida toetussummasid erinevatest allikatest ning hoida vanu ja leida uusi sponsoreid.

Ühendatud mudelist lähtuvalt on lõpptulemuste ehk eesmärkide saavutamisel määraval kohal, milliste ressursside ehk sisenditega organisatsiooni tegutsemisel saab arvestada ning kuidas toimub nende hankimine. Käesolevas uuringus ilmnenu tugevatest seostest finantsressursside hankimise, väliste suhete, kommunikatsiooni ja liikmete arvu vahel võib järeldada, et kui spordiala harrastajate arv ei ole suur ja see ei kõida publiku tähelepanu, kuid eesmärgiks on aktiivne spordiala arendamine, tuleb spordialaliidul tulenevalt arengueesmärkidest arendada teisi võimalusi finantsressursside leidmiseks. Samuti saab järeldada, et laiema kandepinnaga ja publikut kõitev spordiala on atraktiivsem sponsoritele.

Sisenditega seonduva makrodimensiooni osas annavad tippspordisaavutused Eestis spordialaliidule reaalse sisendi järgnevate tegevusperioodide ja tegevuste planeerimise jaoks. Kuigi ühendatud mudelis otsene seos tippspordisaavutuste ja finantsressursside omandamise alamdimensioonide vahel ei väljendu, võib uuringu tulemuste põhjal järeldada, et Eestis eksisteerib tugev seos (vähemalt olümpiaalade puhul) tipptulemuste

ja finantsressursside omandamise võimekuse vahel. Keerulises olukorras on need olümpiaspordialad (nt ujumine), kus sportlasele on koha saavutamine esimese 20 seas juba iseenesest tipptulemus, kuid see ei taga vajalikku toetust järgnevas tiitlivõistlusteks valmistumisel.

Uuringust selgub, et ühelt poolt on loodud selged ja spordialaliitude poolt aktsepteeritud reeglid riigieelarveliste toetuste määramiseks, teiselt poolt on mitmeid spordialasid, mis hoolimata jõupingutustest läbi EOK jagatavatele sporditoetustele ei kvalifitseeru või ei ole määratud summad piisavad. Mitteleolümpiaalade puhul on toetused tippsporditulemuste puhul oluliselt väiksemad kui olümpiaaladel, mistõttu üsna piiratud ressursside tingimustes tegutsedes ollakse rohkem fokuseeritud finantsressursside leidmisele ja sportlikele tipptulemustele kui teistele organisatsiooni tulemuslikkust väljendavatele näitajatele. Samas võib pühendumine teiste dimensioonide arendamisele osutada edasiviivaks jõuks tulemuste saavutamisel eelnimetatud näitajate osas.

Mitmete uuringute (Shilbury & Moore, 2006, lk 34; Maier *et al.*, 2016, lk 65) tulemused näitavad, et spordi kui majandusharu kiire areng põhjustab spordiorganisatsioonidele järjest suurenevat survet kasutada rohkem äriettevõtte moodi selleks, et mitmekesistada finantsallikaid ning leida tegevuseks vajalikke finantsressursse. Käesoleva uuringu tulemuste põhjal võib öelda, et praegusel hetkel arvestavad Eesti spordialaliidud, eriti olümpiaspordialad, peamiselt riigieelarveliste toetustega ning püütakse leida sporditegevuse toetamiseks sponsoreid. Täiendavate finantsallikate otsimisega ja potentsiaalsete lisarahastust võimaldavate toodete/teenuste arendamisel ollakse tagasihoidlikud. Uuringu põhjal saab järeldada, et selline olukord on põhjustatud peamiselt spordialaliitude madalast võimekusest spetsiaalselt arendustegevusega tegelevate töötajate palkamiseks või arendusteenuse sisse ostmiseks. Samuti on spordialaliitudes veel vähe teadvustatud võimalust erinevaid sporditeenuseid pakkuda ja tuluüritusi korraldada ning neid ei ole süsteemselt arendatud.

Teadusuuringutes (Baruch & Ramalho, 2006, lk 43; Balduck, 2009, lk 28; Winand *et al.*, 2011, lk 4; O'Boyle 2014, lk 300) tuuakse välja, et mittetulunduslikud organisatsioonid ei ole küll loodud kasumi teenimise eesmärgil, kuid samas ei ole need loodud ka kahjumit teenima ning erinevad lisategevused oma põhitegevuse toetamisel on lubatud. Spordialaliitude tulemuslikkuse finantsilisi aspekte käsitlevates uuringutes

(O'Boyle & Hassan, 2013, 2015; Winand *et al.*, 2010, 2011) tuuakse teiste seas välja ka investeringud liikmete teenustesse ning investeringud tipp sportlaste teenustesse. Oma spordiala tippudele ja teistele sportlastele spordialaliidu poolt pakutavate tasuta teenuste kõrval tuuakse teaduskirjanduses välja ka tasuliste teenuste olulisus ja seda just finantsressursside hankimise võimekust ja finantsallikate mitmekesisust silmas pidades.

Eestis toimub riigieelarveliste toetuste jaotamine läbi EOK ning põhineb eelkõige kvantitatiivsetel näitajatel nagu sporditulemustel, harrastajate arv jm. Tegelik töö sportlaste treenimise, arendamisega ja tippu jõudmisega toimub aga klubide tasandil ning kohalike omavalitsuste ja leibkondade toetusega. Seetõttu on oluline suurendada spordiklubide teadlikkust äriorganisatsioonidele iseloomulikest juhtimisviisidest ning tulu teenimise erinevatest võimalustest lisaks riiklikele ja kohalike omavalitsuste rahastusskeemidele ning selle olulisusest organisatsiooni finantsvõimekuse suurendamisel. Magistritöö ankeetküsitlusele vastajate seas hinnati väljunditena kajastuvaid sportlastele osutatavad teenuseid vähem oluliseks kui teisi väljundite dimensioone ning ka intervjuueritavad jäid teenuste osas kõhklevale seisukohale. Sellest tulenevalt võib järeldada, et spordialaliitude poolt pakutavatele tasuliste sporditeenuste arendamise vajalikkusele ning rakendamise kasulikkusele on spordialaliitudes veel üsna vähe tähelepanu pööratud. Põhjuseks võib olla ka sporditeenuseid puudutava valdkonna vähene uuritus Eestis.

Tuginedes uuringu tulemustele ja teoreetilistele allikatele (Bayle & Madella, 2002, 2015; Shilbury & Moore, 2006; Winand *et al.*, 2010, 2012, 2014; O'Boyle 2014) on finantsressurssidel määrav rolli spordialaliidu tegevusele. Käesolev uuring näitas vastajate madalamat rahulolu soovitud olukorraga nii finantsressursside omandamisel kui ka tipp spordiprogrammide osas võrreldes teiste dimensioonidega. Uuringu aluseks olevas ühendatud mudelis väljendub tugev seos sisendina kajastuva finantsallikate omandamise ja protsessina kajastuva tipp spordiprogrammide vahel ning see annab alust järelduseks, et piisavate finantsvahendite olemasolul ei ole spordialaliit suuteline korraldama oma spordiala tippudele arenguprogramme, sisuliselt koondiste tegevust sporditulemuste parandamiseks ning rahvusvahelisteks võistlusteks valmistumist.

Uuringu tulemustest ilmneb treenerite kutsetaseme olulisus Eesti spordialaliitude juhtisikute hinnangul ja seda hoolimata asjaolust, et treenerid on üldjuhul lepinguliselt

seotud klubidega ning spordialaliitudes töötavad pigem koondiste treenerid. Ka varasemad uuringud (Shilbury & Moore, 2006, lk 22,32; Winand *et al.*, 2010, lk 289 jt) on näidanud, et spordialaliitude puhul on rahaliste ressursside, sportlaste ja liikmesklubide arvu kõrval määrav roll inimressurssidel ehk kvalifitseeritud personalil (treenerid, juhatus, tegevjuhtkond) ja vabatahtlikel, samuti spordiala harrastamiseks sobilike ehitiste olemasolul ja tasemel, kuid treenerite professionaalsuse taset ei ole eraldi dimensioonina välja toodud. Nii ankeetküsitluse vastustest kui ka intervjuudest lähtuvalt aga on just treenerite hariduse ja kutsetase olulised. Intervjuudele tuginedes peetakse treeneri rolli oluliseks sportlase isiksuse kujundamisel, samuti on treeneritel liikmesklubide esindajatena kanda oluline roll spordialaliitude arengukavade teostumisel ning soovitud tulemuste saavutamisel. Tugevate seoste puudumist teiste dimensioonidega võib seletatada sellega, et üldjuhul ei ole treenerid lepingulistest töösuhetes spordialaliiduga, vaid klubiga.

Kutsetaseme olulisust Eestis võib selgitada vastavasisulise hindamiskriteeriumiga spordialaliitude riigieelarveliste toetuste määramisel (Sporditoetuste..., 2017, punkt 4, 5). Tuginedes uuringu tulemustele võib öelda, et Eesti spordialaliitude juhtide hinnangul on treeneril kui sportlase talendi avastajal, karjääri suunajal ja mõjutajal oluline roll tipptulemuste saavutamisel ja sportlase elutee kujunemisel. Eeltoodut silmas pidades võib järeldada, et treenerite teadlikkuse tõstmine strateegilisest planeerimisest ning strateegilisest mõtteviisist on vajalik. Selle teostamine on võimalik kutsekvalifikatsiooni tasemekoolituste õppekavade täiustamise ja treeneritele korraldatavate täiendkoolituste kaudu, samuti spordialaliidu enda poolt läbiviidavate koolituste abil.

Kuigi ühendatud mudelis ei kajastu eraldi dimensioonina ka spordialaliidu juhtorganeid, hindasid uuritavad nende professionaalsust üheks oluliseks ressursiks. Tugevad seosed juhtorganitega avaldusid enamuse dimensioonide puhul, eraldi saab välja tuua seosed planeerimise ja paindlikkusega, stabiilsusega, tippsporditulemustega, samuti väliste suhete ja kommunikatsiooniga. Siinkohal kinnitavad magistritöö uuringu tulemused teadusallikatest (Balduck, 2009, lk 36; Brown, 2007, lk 302; Ferkins & Schilbury, 2012, lk 67; Winand *et al.*, 2014, lk 143) tulenevat seisukohta, et mittetulunduslike spordiorganisatsioonide uuringutes on ebapiisavalt tähelepanu pööratud inimressursside juhtimisele. Siit järeldub, et spordialaliidu üldine areng tegevus ja tulemuslikkus

sõltuvad eelkõige juhtisikute strateegilise mõtlemise oskusest, juhtimise oskustest ning isiklikust panusest. Täiendavalt võiks välja tuua pühendumise, meeskonna juhtimise oskuse ning eraettevõtlusele omase mõõdetavate eesmärkide püstitamise võime. Tuginedes eeltoodule oleks tulemuslikkuse hindamisel asjakohane mudelisse lisada vabatahtliku juhatuse ning juhtkonna pädevusi, täiendõppe võimalusi, tunnustamist ning kestlikkust arvestavad näitajad.

Organisatsiooni tulemuslikkus tähendab vajalike vahendite omandamist ja nende tõhusat kasutamist organisatsiooni kõikides protsessides selleks, et saavutada asjakohaseid ja püstitatud eesmärke, sealhulgas organisatsiooni sidusrühmade rahulolu (Winand *et al.*, 2014, lk 124), kusjuures just organisatsiooni sisemised protsessid loovad võimaluse ressursse eesmärgipäraselt kasutada. Arvestades spordialaliitude eripära, kus organisatsiooni sisemiste protsesside toimimine on tugevalt sõltuv koostööst liikmesklubidega, on heal infojagamisel, sobivate motivatsioonimehhanismide olemasolul ja partnerluse tunnetamisel tulemuslikkuse saavutamisel suur roll ning traditsiooniliste juhtimismudelite abil on seda keeruline saavutada (Shilbury & Moore, 2006, lk 21; Bayle & Robinson 2007, lk 251–253).

Ka intervjuudest selgus, et traditsioonilisi juhtimismudeleid kasutades on toimivat koostööd ning spordialaliidu juhtorganite arenguotsuste heakskiitmist ja elluviimist iseseisvate organisatsioonidena tegutsevate spordiklubide poolt keeruline saavutada. Ühelt poolt peab spordialaliit spordiala arengu eest vastutavana vastu võtma vajalikke strateegilisi otsuseid, kuid teiselt poolt võib see nõuda spordiklubidelt töö ümber korraldamist ning muudatuste tegemist, mis põhjustab vastuseisu. Konsensuse saavutamine spordialaliidu juhtorganite ja spordiklubide vahel on väljakutse ning nõuab aega, tahtmist, oskusi ja pühendumist. Tulenevalt uuringu käigus saadud infole ja tulemuste analüüsile saab järeldada, et praegu Eesti spordisüsteemis valdavalt vabatahtlikena tegutsevate juhatuse liikmete entusiasm ja motivatsioon mingil hetkel seetõttu siiski raugub, seda enam, et nende igapäevatööks on mingi muu tegevus.

Kui sportlaste spordisaavutused sõltuvad eelkõige klubide tegevusest ja treenerite võimekusest, siis spordialaliit peaks spordiala arendamiseks ja tippspordisaavutusteni jõudmiseks vaatama arengule pikemas perspektiivis ning tegema ja ellu viima teatud otsuseid. Samas on nende plaanide teostamiseks vajalik oma liikmeskonna toetus – kui

klubide esindajad ise oma organisatsioonis pikemaajaliste plaanide olulisust ei teadvusta ning spordialaliidu üldkoosolekul juhtorganite poolt tehtud ettepanekuid heaks ei kiida, siis ellu viia neid ei saa. Nii on spordisüsteemis olukord, kus spordialaliitude kui organisatsioonide tulemuslikkuse hindamine sõltub tegelikult paljuski klubide endi tulemuslikkusest ja spordiala arengu kaugemate võimaluste hindamise võimekusest, kuid otseseid nn sunnivahendeid spordialaliitude kasutuses ei ole. Järelikult võib öelda, et spordialaliidu tulemuslikkuse hindamise üks mõõde olekski liikmesklubide strateegilise mõtlemise tase, strateegiline võimekus ning hea koostöö nendega.

Stabiilsete ja pikaajaliste töösuhete olemasolu on spordiorganisatsiooni tulemuslikkuse seisukohalt oluline (Shilbury & Moore 2006, lk 29) ning oluline on otsustusprotsessi kaasata tegevjuhtkonda, kes reaalselt hakkab otsuseid ellu viima (Madella & Bayle, 2005, lk 217; Shilbury jt 2006, lk 34; Winand jt, 2012, lk 742). Uuringu tulemustest võib järeldada, et juhtimistüüpide rakendumine sõltub eelkõige spordialaliidu suurusest, väiksemate alaliitude puhul osalevad juhtimises juhatus ja/või president, suuremate puhul on usaldus antud tegevjuhtkonnale.

Kindla suuna võtmine on aluseks eesmärkideni jõudmisel. Teadusuuringutes (O'Boyle & Hassan, 2014, lk 310; Shilbury & Moore, 2006, lk 20; Winand *et al.*, 2010, lk 281) tuuakse välja, et strateegilised arenguplaanid spordialaliidu jätkusuutliku tegevuse aluseks, mis võimaldavad seada eesmärkide saavutamiseks õiged prioriteedid ning püsida seeläbi konkurentsivõimelisena pikema perioodi jooksul. Ekspertintervjuudest selgus, et strateegiline arengukava on eelkõige spordialakeskne juhtimise töövahend, väljendades organisatsiooni liikmete ühiseid vaateid ja püüdlusi. Uuringu tulemustest järeldub, et Eesti spordialaliidud peavad küll strateegilist planeerimist oluliseks ning tulenevalt riigieelarveliste toetuste määramise korrast (Riigieelarvest..., 2017) on eeldatavasti olemas ka arengukava, kuid selle täitmise jälgimisega süsteemselt ja järjepidevalt ei tegeleta.

Mitmed uuringud (O'Boyle & Hassan, 2014, Winand *et al.*, 2014, jt) toovad välja teadusuuringutest saadavat kasu spordi- ja spordijuhtimise arendamisel. Sama kinnitasid ka magistritöö uuringus osalenud eksperdid, kes pidasid oluliseks teadustöö ja -tegevuse aktiveerumist ja ülikoolides tehtavast spordi arengule suunatud teadustööst tulenevat kasu kogu spordisektori arengule. Siiski hindasid intervjuueeritavad koostööd

teadusasutustega väheks. Järelikult on teadusuuringute valdkonna potentsiaal spordijuhtimise ja spordi arendamisel alakasutatud, olukorda aitaks parandada regulaarsete sisendite andmine teadusasutustele spordiala ja spordisüsteemi arendamiseks vajalike teemade kohta tehes sealjuures koostööd EOK kui Eesti spordisüsteemi katusorganisatsiooniga. Sellisel moel on ülikoolidel võimalik teostada spordialaliitude vajadusel põhinevaid ja spordivaldkonnale reaalselt vajalikke teadusuuringuid, andes spordialaliitudele vajalikke teaduspõhiseid sisendeid nii strateegiliste plaanide koostamiseks kui ka treeningute ja sporditulemuste parandamiseks.

Väljundite makrodimensioonis hindasid küsitlusele vastanud spordialaliitude juhid eetiliste väärtuste edasiandmist ühiskonnale olulisemaks kui tippsporditulemusi, mis annab tunnistust spordialaliitude juhtide teadlikkusest spordi tähtsusest ühiskonnas ja spordipoliitika arenguprioriteetidest ning näitab mittetulundusliku organisatsiooni sotsiaalse vastutuse ja ühiskonda panustamise tunnetamist. Eetiliste väärtuste edasiandmise olulisust tuuakse samuti välja nii mittetulunduslike organisatsioonide kui ka kitsamalt spordiorganisatsioonide alases teaduskirjanduses (Baruch & Ramalho, 2006, lk 43; Digennaro *et al.*, 2015, lk 516; Epstein & Buhovac, 2009, lk 6; Good Governance..., 2014, lk 7; Spaaij, 2009, lk 1109), mille kohaselt eelnimetatud organisatsioonidel on ühiskonna kujunemisele suur mõju.

Ühendatud mudelile ja teistele teoreetilistele allikatele (Baruch & Ramalho, 2006; Campbell & Lambright, 2016; Digennaro *et al.*, 2015; Epstein & Buhovac, 2009; Ferkins & Shilbury, 2010; O'Boyle & Hassan, 2013, 2015; Winand *et al.*, 2011, 2014) tuginedes saab öelda, et huvigruppide ootuste ja vajaduste teadmine on strateegiliste eesmärkide seadmise seisukohalt oluline, samuti võimaldab see kavandada ja arendada huvigruppidele sobivaid teenuseid, mis aitaksid spordiala laiemale üldsuse tutvustada ja uusi harrastajaid köita, olles samal ajal ka üks finantsressursside suurendamise võimalusi. Nii strateegiliste eesmärkide püstitamine kui ka nõudluspõhiste teenuste väljatöötamine ning pakkumine eeldab huviruppide ootuste ja vajaduste väljaselgitamist. Käesoleva uuringu tulemuste põhjal võib aga öelda, et praegu Eesti spordialaliidud sellega süsteemselt ei tegele. Eeltoodust võib järeldada, et Eesti spordialaliidud ei ole seni

pööranud piisavalt tähelepanu huvigruppide ootustele ja vajadustele vastavate teenuste arendamise olulisusele.

Tulemuslikkuse mõõtmine ja hindamine ei pruugi alati olla sujuv ja organisatsiooni liikmete poolt aktsepteeritav tegevus. Teaduskirjanduses (Bourne *et al.*, 2002, lk 1303 Ferkins *et al.*, 2010, 2012; Nowy *et al.*, 2015; O'Boyle, 2015; Škoric & Bartoluci, 2014; Winand *et al.*, 2011) rõhutatakse, et juhtkonnal on kõige suurem mõju tulemuslikkuse hindamise süsteemi käivitamise ja toimimise edule või ebaedule. Magistritöö uuringust ilmnes, et väikesekoosseisuliste juhtorganite puhul ei pöörata hindamisele kui eraldi tegevusele tähelepanu ning seda tehakse muude tegevuste vahel ja juhuslikult. Siiski võib arvata, et väiksemate organisatsioonide puhul osutub määravaks mõõtmisele/hindamisele kuluva aja ja mõõtmisest/hindamisest saadava kasu suhe.

Magistritöös uuriti ühendatud mudeli, kui ühe võimaliku ja spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse mitmemõõtmelisust arvesse võtva mudeli, rakendamise sobivust Eesti spordialaliitude tulemuslikkuse hindamiseks, mida oleks võimalik kasutada strateegiliste arenguplaanide teostumise ulatuse ja organisatsiooni toimimise osas. Kuigi uuringu aluseks võetud ühendatud mudelil (vt joonis 6, ptk 1.2) on spordiorganisatsiooni tegutsemiskeskkonda väljendavad ja tulemuslikkust hinnata võimaldavad näitajad esitatud makrodimensioonide kaupa, on ettepanekuid nende omavaheliste seoste tõttu keeruline eraldi esitada. Korrelatsioonianalüüsist ilmnenu dimensioonidevahelised tugevad seosed peegeldavad vajadust hinnata spordialaliidu tulemuslikkust komplekselt ning organisatsiooni terviklikkust silmas pidades.

Lähtuvalt uuringu tulemustest, tuginedes teooriale ja järeldustele ning võttes arvesse mittetulunduslike organisatsioonide tulemuslikkuse hindamise keerukust tehakse olulisemad ettepanekud spordialaliitude tulemuslikkuse hindamiseks mõeldud ühendatud mudeli rakendamise osas. Mahupiiranguid arvestades on ettepanekud leitavad lisast 15. Ettepanekud on suunatud tulemuslikkuse hindamise süsteemi loomisele ja rakendamisele, näidatud on ka nende tõenäoline mõju spordialaliidu tulemuslikkusele. Ettepanekud on soovituslikuks kasutamiseks spordialaliitudele oma strateegiliste eesmärkide ja tegevuste planeerimisel, samuti nende teostamisel, samas tuleks nende rakendamisel lähtuda iga konkreetse spordialaliidu eripäradest.

Magistritöö uuringust selgub, et spordialaliidud teevad vähe koostööd koostöö teadusasutustega. Tõenäoliselt saaks teadusvaldkonna potentsiaali spordijuhtimise ja spordi arengus teadusasutustega märksa rohkem kasutada tihedamat koostööd tehes. Riigi spordipoliitika üheks eesmärgiks on seatud spordivaldkonna teadus- ja arendustegevus toetamine tippspordi konkurentsivõime tagamiseks. Spordialaliidud nii spordiala arengust kui sportlaste tipptulemustest huvitatud organisatsioonid saaksid ka ise teadusasutustele välja pakkuda vajalike uuringute, sh üliõpilaste lõputööde teemasid. Tuginedes magistritöö käigus läbi viidud intervjuudele ja vestlustele, vajaksid spordialaliidud näiteks juba ainuüksi spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise teemadel mitmesuguseid uuringuid, mis loodetavasti aitaksid kaasa vastavate süsteemide kujundamisele ja arendamisele. Käesoleva töö autor pakub järgnevalt välja mõningad ettepanekud vajalike uurimistööde temaatika osas:

- Spordialaliitudes kasutusel olevate tulemuslikkuse hindamise süsteemide analüüs.
- Spordialaliitude huvigruppide määratlemine ja vajaduste väljaselgitamine.
- Eesti spordialaliitudes tulemuslikkuse hindamiseks kasutatavad meetodid, mudelid, süsteemid.
- Vabatahtlike roll spordialaliitude tulemuslikkuse kasvatamisel.
- Spordialaliitude poolt pakutavate teenuste arendamise võimalused.

Käesoleva magistritöö käigus läbiviidud uuringust ilmnes, et sarnaselt maailma teadusuuringutes kajastatule on ka Eesti spordialaliitude tulemuslikkuse hindamine kompleksne ning keeruline ülesanne. Tulenevalt spordialaliitude eripäradest ja karakteristikute erinevusest on tulemuslikkuse hindamisel oluline roll eelkõige spordialaliidu juhtivatel isikutel ning nende strateegilisel võimekusel. Uuringus kasutatud ühendatud mudelis kajastuvad enamuse Eesti spordialaliitude tulemusliku tegevuse seisukohalt olulised dimensioonid. Erinevalt ühendatud mudelist osutusid Eestis oluliseks ka treenerite kutsetase, juhtkonna pädevus ning strateegiline võimekus, samas hinnati vähemolulisteks teaduslikku tuge, huvigruppide ootuseid ning teenuseid sportlastele ja liikmesklubidele. Tulenevalt erinevate riikide spordikorralduse süsteemidest, spordi kuvandist riigis, prioriteetsetest spordialadest ning ka spordialaliitude eripäradest tingituna on tulemuslikkuse hindamine spordialaliitudes

riigiti erinev. Võib öelda, et uuringu aluseks olev ühendatud mudel on ülesehituselt sobilik kasutamiseks ka Eesti spordialaliitude tulemuslikkuse hindamisel, kuid vajab kindlasti kohandamist vastavalt iga spordialaliidu eripäradele. Ühendatud mudeli raamistik on kasutatav ka näiteks võrdlusanalüüside tegemiseks sporti kureerivate organite ja teiste organisatsioonide poolt, et hinnata ja jälgida nende poolt rahastatavaid ja toetatavaid spordialaliite.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös käsitleti spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise võimalusi Eesti spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise uuringu toel. Seni sarnased uuringud Eestis puuduvad, kuid töö autori hinnangul on oluline, et spordialaliidud spordiala arengu eest vastutavatena pööraksid tähelepanu organisatsiooni terviklikule toimimisele ning suudaksid oma tegevuse tulemuslikkust hinnata. Spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise võimalusi on mitmeid, kuid eelkõige rõhutatakse strateegilise planeerimise ja eesmärkide määratlemise olulisust ning nende täitmiseks sobivate tulemuslikkuse hindamise dimensioonide määratlemist. Magistritöös püstitatud eesmärk teha ettepanekuid spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise tõhustamiseks ning sellest tulenevad uurimisülesanded said täidetud. Magistritöö tulemused võiksid huvi pakkuda spordialaliitude juhtidele ning Eesti Olümpiakomiteele kui spordialaliitude katusorganisatsioonile, samuti spordiklubidele kui spordialaliidu liikmeskonnale, maakondlikele spordiliitudele, muudele spordiühendustele, sportlastele, harrastajatele, sponsoritele, võistluste korraldajatele, kohtunikele jt.

Strateegiline planeerimine, mille lahutamatu osa on tulemuslikkuse hindamine, on aluseks tegevuste korrigeerimisele olukorras, kus soovitud tulemus jääb saavutamata – olgu selle põhjuseks siis valesti püstitatud eesmärk või mingite tegevuste tegemata jätmine. Tulemuslikkuse hindamine on siinkohal võtmeküsimuseks, samas ilma mõõdetavate eesmärkideta ei saa tulemuslikkust hinnata. Spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise teoreetilistest käsitlustest selgus, et tulemuslikkuse juhtimine ja hindamine on mittetulunduslikus sektoris muutunud järjest olulisemaks. Eelkõige tingib selle vajadus vastata sidusrühmade ootustele ja huvidele ning tagada vajalikud vahendid piiratud ressursside tingimustes toimimiseks. Lisaks põhjustab spordi kui majandusharu kiire areng spordiorganisatsioonidele järjest suurenevat survet käituda rohkem äriettevõtte moodi selleks, et mitmekesistada finantsallikaid ning leida

tegevuseks vajalikke finantsressursse. Magistritöö teoreetilises osas ilmnes, et juhtide võimekus strateegiliselt mõelda ja tegutseda on üks võtmefaktoritest organisatsiooni elujõulisuses ja jätkusuutlikkuses.

Spordialaliitude ja ka teiste spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamisele tuleb läheneda multidimensionaalselt, sõltuvalt organisatsiooni (pikaajalistest) eesmärkidest on vajalik määratleda dimensioonid ja alamdimensioonid, mille alusel saab eesmärkide täitmist jälgida ja selle põhjal spordialaliidu tulemuslikkust hinnata. Pidevas muutuses olev tegutsemiskeskond ning vajadus säilitada konkurentsivõimeline positsioon tingib vajaduse juhtimisstrateegiate kohandamiseks. Tulemuslikkuse hindamisel on tegevusi ja protsesse, mida ei ole võimalik objektiivsete näitajate abil mõõta, teatud subjektiivsus säilib mittetulunduslikes organisatsioonides alati. Seetõttu on väga oluline, et mõõdikud oleksid valitud sellised, mille alusel saab progressi hinnata.

Magistritöö raames läbiviidud uuringusse olid kaasatud EOK liikmeskonda kuuluvate spordialaliitude juhtisikud ja Eesti sporti reguleeriva valdkonna esindajad. Uuringus kasutati kvantitatiivse uuringumeetodina ankeetküsitlust ning kvalitatiivse uuringumeetodina poolstruktureeritud intervjuud. Ankeetküsitlus oli üles ehitatud kaheosalisena, kus esimeses osas küsiti spordialaliitude juhtisikute hinnangut tulemuslikkust väljendavate näitajate olulisuse osas ning teises osas paluti anda hinnang hetkeolukorrale juhitud spordialaliidus. Intervjuudest saadud informatsioon andis võimaluse analüüsida Eesti spordialaliitude sisemisi protsesse ja tegelikku olukorda süvitsi ning leida selgitusi ankeetküsitluses selgunud tulemustele. Siinkohal tuleb tõdeda, et magistritöö mahtu silmas pidades ei olnud võimalik viia läbi intervjuusid kõikide spordialaliitude esindajatega, kuid uuringus osalema nõustunud spordialaliitude juhid andsid põhjaliku ülevaate nende juhitud alaliitudest. Lisainformatsiooni ja statistilisi kvantitatiivseid andmeid koguti Spordiregistri andmebaasidest ning Eesti spordiorganisatsioonide kodulehekülgedelt.

Uuringu aluseks võetud ühendatud mudelisse (Winand *et al.*, 2014, lk 124, vt joonis 6, ptk 1.2) olid koondatud erinevates maailma spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise uuringutes kasutatud mudelid. Seetõttu võib ühendatud mudelit pidada kompleksseks läbilõikeks organisatsiooni tulemuslikkuse kujunemisele mõju avaldavatest teguritest ja tegevustest.

Käesoleva magistritöö põhjal selgus, et kuigi Eesti spordialaliitude juhid on teadvustanud strateegilise juhtimise ja tulemuslikkuse hindamise vajalikkust ning erinevate tulemuslikkust väljendavate näitajate olulisust, on süsteemne tegevus tulemuslikkuse hindamisel välja kujunemata. Spordialaliidu tulemuslikkuse mitmemõõtmelisust silmas pidades ilmneb spordialaliidu tulemuslikkus mitte ainult sportlike tippsaavutuste kaudu, vaid väljendub spordialaliidu oskuses hankida vajalikke ressursse ning neid tõhusalt eesmärkide saavutamiseks kasutada. Uuringust selgus ka vähene tähelepanu pööramine spordialaliidu huvigruppide määratlemisele, nende ootuste ja vajaduste väljaselgitamisele. Mittetulundussektoris peetakse aga missioonist tulenevate eesmärkide kõrval just huvigruppide ootustele vastamise vajadust eesmärkide ja arenguprioriteetide seadmise aluseks.

Ühe olulise tegurina soovib käesoleva töö autor välja tuua äriliste mõtlemisviiside arendamist spordialaliitudes ja spordiorganisatsioonides. Kuigi mittetulunduslike organisatsioonide eesmärgiks ei ole kasumi teenimine, on lubatud erinevad missiooni täitmist toetavad lisategevused organisatsiooni finantsvõimekuse suurendamiseks ning arengu soodustamiseks. Spordi kui majandusharu arengust ning täiendavate rahastusallikate leidmise vajadusest tulenevalt omandab ettevõtlusele sarnaste tegevuste ja käitumisviiside arendamine järjest rohkem tähtsust. Spordialaliitudes olevate kompetentside rakendamine ning huvigruppide ootustele vastavate teenuste väljatöötamine ja arendamine võib olla üheks spordialaliidu eduteguriks, kus oma kogemusi ja teadmisi saaksid teostada ka endised tippsportlased.

Käesoleva uuringusse olid kaasatud vaid EOK-sse liikmeskonda kuuluvad spordialaliidud, mistõttu magistritöö uuringu tulemusi saab käsitleda käesoleva töö piires. Tulemuslikkuse hindamise temaatika uurimine vajab kindlasti edasisi uuringuid, terviklikuma pildi saamiseks tuleks edaspidi kaasata ka teiste spordialade katusorganisatsioonid Eestis. Käesolevas magistritöös on tehtud ettepanekud võimalike uurimisteemade osas, mis annaksid oma panuse spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise tõhustamise osas ning toetaksid seda teaduskirjanduses kajastatud teoreetiliste käsitlustega.

Käesoleva uuringu raamesse ei mahtunud spordialaliitudes juba kasutusel olevate tulemuslikkuse hindamise meetodite uuring, kuid spordialaliitude mitmekesisusest ja

eripäradest tingituna vajab kindlasti ka see eraldi käsitlemist, *samuti* spordialaliitude juhtimisstruktuuride uurimine. Spordialaliitude tulemuslikkuse uurimisel saaks kasutada ka teisi uurimismeetodeid, nt fookusrühmade intervjuusid, ning kaasata uuringusse erinevaid huvigruppe – liikmesklubid, sportlased, kohalikud omavalitsused, sponsorid jt.

Käesolevat magistritööd alustades püüti leida ühtset lahendust spordialaliitude tulemuslikkuse hindamiseks ning uuringu aluseks võetud mudel seda ka võimaldab. Siiski, lähtuvalt iga spordiala ja spordialaliidu eripäradest, on vajalik mudeli kasutamiseks määratleda konkreetsele organisatsioonile sobivad ja eesmärkidest lähtuvad hindamisdimensioonid ning mõõdikud, mille abil on võimalik progressi hinnata ja tulemusi huvigruppidele arusaadavalt esitleda.

Lõppkokkuvõtteks võib öelda, et organisatsiooni tulemuslikkuse saavutamisel tervikuna on oluline pöörata tähelepanu kõikidele tulemuslikkust kujundavatele dimensioonidele ning nende arendamisele. Arvatakse, et edukus ühes valdkonnas kompenseerib ebaedu teises valdkonnas. Tegelikuses nõuab tõeline tulemuslikkus tasakaalu ja kõik võimalikud töövahendid saavad olla abiks selle tasakaalu loomisel ja hoidmisel, sealhulgas mudel tulemuslikkuse hindamiseks.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Alonso, A. B., & Fernandez, P. S. (2009). the Balanced Scorecard of Public Investment in Sport: Proposal for Change. *Rivista Di Diritto Ed Economia Dello Sport*, V(1), 89–107. Retrieved from http://www.atlas-sport.com/_pdf/1352293733151648.pdf
- Balduck, A.-L. (2009). Effectiveness in Sport on Micro and Meso Management Level. *Doctoral Dissertation*, Universiteit Genf. 1–216. Retrieved from <https://biblio.ugent.be/publication/761935/file/4335052>
- Baruch, Y., & Ramalho, N. (2006). Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 39–65. <https://doi.org/10.1177/0899764005282468>
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1–21. <https://doi.org/10.1080/17461390200072205>
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249–268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>
- Bititci, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T., & Garengo, P. (2006). Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(12), 1325–1350. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/01443570610710579>
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1288–1310. <https://doi.org/10.1108/01443570210450329>
- Brown, W. A. (2007). Board Development Practices and Competent Board Members. *Nonprofit management & leadership*, 17(3), 301–317. <https://doi.org/10.1002/nml>
- Campbell, D. A., & Lambright, K. T. (2016). Program Performance and Multiple Constituency Theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45, 150–171. <https://doi.org/10.1177/0899764014564578>
- Digennaro, S., Lowther, M., & Borgnoni, A. (2015). The SATSport framework for

- effective governance.pdf, 14. <https://doi.org/DOI:10.13165/VPA-15-14-4-02>
- Eesti spordipoliitika põhialused aastani 2030. (2015). Eesti spordipoliitika põhialused aastani 2030. *Riigiteataja, RT III(2)*, 6–8. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/320022015002>
- Epstein, B. M. J., & Buhovac, A. R. (2009). Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations. Program. *The Society of Management Accountants of Canada (CMA Canada) and the American Institute of Certified Public Accountants, Inc. (AICPA)*.
- Ferkins, L., McDonald, G., & Shilbury, D. (2010). A model for improving board performance: The case of a national sport organisation. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 601–621. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.601>
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235–254. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.01.009>
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2012). Good Boards Are Strategic : What Does That Mean for Sport Governance ? *Journal of Sport Management*, 26(1), 67–80. <https://doi.org/10.1108/14720700610649481>
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy development : past , present and future. *Management Decision*, Vol. 33(Iss 6), 11–21. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/00251749510087614>
- Georgopoulos, B. S. (1957). the Study of Organizational Effectiveness. In *Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research, Washington* (pp. 1–16). Retrieved from https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/THESTUDYOFOrganizational_1210_.PDF
- Glunk, U., & Wilderom, C. P. M. (1996). Organizational Effectiveness = Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need to be Merged. *FEW Research Memorandum*, 715(February 1996), 1–29. Retrieved from <https://pure.uvt.nl/ws/files/522964/715.pdf>
- Good Governance Principles of Sport in the EU. (2014). *EU Work Plan for Sport*, (September 2013). Retrieved from https://ec.europa.eu/sport/news/2013/principles-good-governance-sport-are-presented-eu-council_en

- Herman, R., Renz, D. (2004). More Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness: Results and Conclusions from a Panel Study. *International Society for Third Sector Research Sixth International Conference*. July 11-14, 2004, Toronto, Canada. Retrieved from http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_toronto/herman.robert.pdf
- Hoye, R., Aaron Smith, Westerbeek, H., Stewart, B., & Nicholson, M. (2006). Sport Management - Principles and Applications. *Routledge*. Retrieved for <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PHED398/Sport%20Management%20Readings/Sport%20Management%20Principles%20and%20Applications%204th%20Edition%20%5BDr.Soc%5D.pdf>
- Liikumisharrastuse arengukava. (2011). *Kultuuriministeerium*, 1–49. Retrieved from <http://rahvatervis.ut.ee/handle/1/4104>
- Macris, L., Sam, M. (2014). Belief, Doubt, and Legitimacy in a Performance System: National Sport Organization Perspectives. *Journal of Sport Management*, 2014, 28, 529-550. <http://dx.doi.org/10.1123/jsm.2012-0290>
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries : A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(December), 207–220. <https://doi.org/10.1080/17461390500344644>
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86. <https://doi.org/10.1177/0899764014561796>
- McAdam, R., & Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 972–996. <https://doi.org/10.1108/01443570210440492>
- Meresmaa, T. (2016). *Olümpiamängudel osalenud Eesti tippsportlaste karjääri toetamine pärast tippsportlase lõpetamist*. (Magistritöö). TÜ Pärnu Kolledž, Pärnu.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Strategic Planning*, 107–114. Retrieved from <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent Henry. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. Retrieved from

- <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198507%2F09%296%3A3%3C257%3AOSDAE%3E2.0.CO%3B2-T>
- Mittetulundusühingute seadus. (2017). Mittetulundusühingute seadus. *Riigiteataja, RT I*(67), 1–28. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/MT%C3%9CS>
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28, 935–955. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155–175. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.995691>
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242–264. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2012-0052>
- O’Boyle, I. (2015). Developing a performance management framework for a national sport organisation. *Sport Management Review*, 18(2), 308–316. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.06.006>
- O’Boyle, I., & Hassan, D. (2013). Organizational Performance Management: Examining the Practical Utility of the Performance Prism. *Organization Development Journal*, 31(3), 51–58.
- O’Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299–314. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
- O’Boyle, I., & Hassan, D. (2015). Applying performance management practices within non-profit sport organisations: a case study of New Zealand. *International Journal of Sport Management*, 16(2), 276–299. <https://doi.org/10.1016/j.ica.2015.10.040>
- Papadimitriou, D. (2007). Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment: An exploratory study. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 571–587
- Radnor, Z. J., & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 384–396. <https://doi.org/10.1108/17410400710757105>

- Riigi tegevus tippspordi toetamisel. Kultuuriministeerium (2012). Loetud aadressil <http://www.spordiinfo.ee/est/g22s171>
- Riigieelarvest Kultuuriministeeriumile spordi toetamiseks eraldatud vahenditest antavate sporditoetuste liigid ning toetuse taotlemise, taotleja hindamise, toetuse määramise ja määramisest keeldumise tingimused ja kord. Üldsäte. (2017). *Riigiteataja*, (I, 6), 1–4. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/104102017006>
- Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 371–386. <https://doi.org/10.1016/j.fct.2010.11.014>
- Shilbury, D., & Moore, K. (2006). A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 5–38. <https://doi.org/10.1177/0899764005279512>
- Škoric, S., & Bartoluci, M. (2014). Planning in the Croatian National Sport Federations. *Kinesiology* ., Vol. 46, 119–126. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/127865>
- Spaaij, R. (2009). The social impact of sport: diversities, complexities and contexts. *Sport in Society*, 12(9), 1109–1117. <https://doi.org/10.1080/17430430903137746>
- Spordikonverents (2017). Retrieved from <http://www.kul.ee/et/uudised/eestistumise-spordikonverentsil-arutati-rahva-liikumisaktiivsuse-tostmist-ja>
<https://www.kul.rik.ee/et/eesti-el-eesistumise-konverents-sport-haridus-ulikool-uhendades-joud-sportlaste-topeltkarjaari-ja>
- Spordiseadus. (2007). Spordiseadus. *Riigiteataja*, RT I, 1–6. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/123112017002>
- Tõnise, T. (2014). *Spordi organisatsiooniline alus, spordi reguleerimise vormid. Treeneri tasemekoolitus*. Loetud aadressil http://treener.eok.ee/oppematerjal_vaata.php?id=203
- Tulumaksuseadus. (2010). *Riigiteataja RT I*, 19.11.2010, 7. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/119112010007>
- Ülevaade Eesti Spordipoliitika põhialuste 2030 elluviimisest. (2017). *Kultuuriministeerium*, 1–56. Loetud aadressil https://www.kul.rik.ee/sites/kulminn/files/170920_sport2030_ulevaade__0.pdf
- United Nations. (2005). *Sport as a Tool for Development and Peace: Towards*

- Achieving the United Nations Millennium Development Goals. Inter-Agency Task Force on Sport for Development and Peace*. Retrieved from https://www.un.org/sport2005/resources/task_force.pdf
- Vallimäe, K. (2016). *Tasakaalus tulemuskaart tartu ülikooli akadeemilise spordiklubi strateegilises juhtimissüsteemis*. (Magistritöö). TÜ Majandusteaduskond, Tartu. Loetud aadressil https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/52449/vallimae_kstina.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2010). Performance Management in the Public Sector - INTRO. *Performance Management in the Public Sector*, (January 2016), 208. <https://doi.org/10.13140/2.1.2299.9682>
- Williams, D. W. (2003). Measuring Government in the Early Twentieth Century. *Public Administration Review*, 63(6), 643–659. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00329>
- Winand, M., Rihoux, B., Robinson, L., & Zintz, T. (2013). Pathways to High Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 739–762. <https://doi.org/10.1177/0899764012443312>
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19(2), 121–150. <https://doi.org/10.1080/13606719.2013.859460>
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279–307. <https://doi.org/10.1080/13606719.2010.508672>
- Winand, M., Zintz, T., & Scheerder, J. (2011). A Financial Management Tool for Sport Federations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 1–26. Retrieved from http://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/11407/1/SBM_FinancialManagementTool.pdf
- Wolfe, R., Hoeber, L., & Babiak, K. (2002). Perceptions of the effectiveness of sport organisations: The case of intercollegiate athletics. *European Sport Management Quarterly*, 2(2), 135–156. <https://doi.org/10.1080/16184740208721917>

LISAD

Lisa 1. Spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamise dimensioonid läbi uuringute.

Dimensioonid	Allikas
<p>Juhtimine Finantseesmärgid, sotsiaalsed eesmärgid, ühiskondlikud eesmärgid, inimressursid – vabatahtlikud, inimressursid – juhatuse liikmed ja treenerid, spordiüritused, spordiehitised ja –varustus, sisemine õhkkond, koolitused, stabiilsus, sisemine kommunikatsioon.</p> <p>Programmid Spordieesmärgid, rekreatsiooni eesmärgid, ühiskondlikud eesmärgid, turvalisus, inimressursid – sportlased, rahulolu, liikmetevahelised suhted, koolitused, info liikumine ja kommunikatsioon</p>	Balduck, 2009, lk 107
Juhtkonna strateegiline võimekus	Balduck, 2009; Brown, 2007; Ferkins & Shilbury, 2010
Strateegiline tasand Sport Kliendid Operatiivne tasand Kommunikatsioon ja maine Finantsid Organisatsiooni toimimine	Winand <i>et al.</i> 2010, lk 287
Sisendid Finantside omandamine Suurus Protsessid Finantside juhtimine Spordiprogrammid Väline suhtlus ja kommunikatsioon Organisatsiooni sisemine toimimine Sisemine töökeskkond Protsesside tõhusus Väljundid Saavutused Teenused Huvigruppide ootused Tagasiside	Winand <i>et al.</i> , 2014, lk 214

Lisa 1 järg

Tippspordisaavutused Harrastussport Organisatsiooni võimekus	Macris & Sam, 2014, lk 534
Strateegiline tasand – kaasamine (strateegiline visioon ja suundumus, huvigruppide juhtimine, väljakutsed ja võimalused) Inimressursside tasand – demokraatia ja vastutus (liidrite võimekus, väärtused, õppimine, liikmete heaolu) Protsesside tasand – läbipaistvus (finantsplaneerimine ja kontroll, riskide analüüs ja juhtimine, kvaliteedisüsteemid, tulemuslikkuse indikaatorid)	Digennaro <i>et al.</i> , 2015 lk 521
Finantsid Tooted/teenused Kliendid Strateegia Suurus	Nowy <i>et al.</i> , 2015
Allikas: Tabelis toodud allikate alusel autori koostatud	

Lisa 2 Spordialaliitude edutegurid.

Edutegur	Mõõdik
Tsentraliseeritus	Otsustajate arv spordialaliidus
Personali osalemine otsustusprotsessis	Palgaline töötajaskond või vabatahtlikel alustel töötajad
Tegevuste suunatus ja järelvalve	Tööjaotus ja tasustatavate töötajate järelvalve vastutava isiku poolt
Juhtimise tüüp	Juhatuse ja palgaliste töötajate vaheline vastutuse jagamine ja suhted spordiklubidega
Välised suhted	Juhtkonna suhete tugevus väliste kontaktidega – kohalikud, rahvuslikud, rahvusvahelised ja ärialased suhted
Finantsiline sõltuvus	Toetussummad, mida spordialaliit saab avalikust sektorist
Juhtkonnaliikmete arendamine	Spordialaliidu võimekus meelitada, hoida ja koolitada kvalifitseeritud juhtkonna liikmeid
Uuendused	Uute ja erinevate teenuste arendamine liikmeskonnale
Tippsportlaste treenimissüsteem	Talendikate sportlaste leidmise programmid, nende arengupotentsiaalide ja treeningute toetamiseks
Spordialaliidu suurus	Liikmete arv
Sporditulemuste eesmärgid	Olümpiaala või mitte

Allikas: Winand 2013, lk 741-745 alusel autori koostatud

Lisa 3. Spordialaliitude tulemuslikkuse hindamise dimensioonid läbi uuringute.

Autor	Uuritavad	Dimensioonid
Bayle & Madella, 2002	Prantsusmaa spordialaliidud	<ul style="list-style-type: none"> • liikmelisus ja saavutused tippspordis • organisatsiooniline • majanduslik ja finantsiline • turunduslik • väline ja sisene sotsiaalne keskkond
Madella & Bayle, 2005	Vahemeremaade ujumisliidud (4)	<ul style="list-style-type: none"> • inimressursid • finantsid • pakutavad teenused • institutsionaalne suhtlus, partnerlused, organisatsiooni välised suhted • sportlikud tulemused rahvusvahelise areenil
Shilbury & Moore, 2006	Austraalia spordialaliidud	<ul style="list-style-type: none"> • paindlikkus • ressursid • planeerimine • produktiivsus • informatsioon • inimressursid
Bayle & Robinson, 2007	Prantsusmaa spordialaliidud	<ul style="list-style-type: none"> • juhtimissüsteem • tegevusvõrgustik • organisatsiooni paiknemine oma tegevusharus • strateegia teostumist soodustavad tegurid • strateegia teostumist pidurdavad tegurid
Ferkins & Shilbury, 2010	Austraalia spordialaliitude juhtorganid	<ul style="list-style-type: none"> • võimekad inimesed • kehtestatud tegutsemise raamistik • juhatuse tööd hõlbustavad protsessid • kaasaaitav suhtlusvõrgustik
Winand <i>et al.</i> , 2010	Belgia prantsuskeelse kogukonna olümpia-spordialaliidud	<ul style="list-style-type: none"> • strateegilised eesmärgid (tippsport ja sport kõigile) • operatiivsed eesmärgid (kommunikatsioon ja maine, finantsid, organisatsioon)
Winand <i>et al.</i> , 2013	Belgia spordialaliidud	<ul style="list-style-type: none"> • Tsentraliseeritus • Personali osalemine otsustusprotsessis • Tegevuste suunatus ja järelvalve • Juhtkonna visioon • Välised suhted • Finantsiline sõltuvus • Juhtkonnaliikmete arendamine • Uuendused • Tippsportlaste treenimissüsteem • Spordialaliidu suurus • Sporditulemuste eesmärgid

Allikas: Tabelis toodud allikate alusel autori koostatud

Lisa 4. Intervjueeritud eksperdid ja spordialaliitude juhtisikud

Intervjuu nr	Intervjueeritav	Intervjuu toimumise aeg
1	Kultuuriministeeriumi asekantsler spordi alal Tarvi Pürn	Intervjuu 09.03.2018
2	EOK peasekretär Siim Sukles	Intervjuu 09.03.2018
3	Spordikoolituse- ja teabe SA juht Toomas Tõnise	Intervjuu 14.03.2018
4	Spordialaliit, OM spordiala, ülisuur, tiitlivõistluse medalid viimasel 5 aastal puuduvad	Intervjuu 17.03.2018
5	Spordialaliit, võistkondlikku sportmängu arendav spordiala, suur, tiitlivõistluste medalid viimasel 5 aastal puuduvad	Intervjuu 14.03.2018
6	Spordialaliit, OM spordiala, väike, mitu tiitlivõistluse medalit viimasel 5 aastal	Intervjuu 17.03.2018
7	Spordialaliit, muu spordiala, väike, mitmed tiitlivõistluse medalid viimasel 5 aastal	Intervjuu 14.03.2018

Lisa 5. Ankeetküsimustik

Küsimustik on leitav täies mahus aadressilt:

<https://survey.ut.ee/index.php/248915?newtest=Y&lang=et>

Grupp	Küsimus
Ettevalmistavad küsimused	Millisesse rühma kuulub teie spordialaliit?
	olümpiaspordiala
	võistkondlikku sportmängu arendav spordiala
	muu spordialaliit
	Kui kaua olete olnud seotud spordialaliidu juhtimisega?
	kuni 1 aasta
	kuni 2 aastat
	kuni 3 aastat
	kuni 4 aastat
	5 ja rohkem aastat
	Milline on Teie akadeemiline haridustase? Spetsialiseerumine?
	Kõrgharidus, bakalaureusekraad
	Kõrgharidus, magistrikraad
	Kõrgharidus, doktorikraad
	Keskharidus
	Muu
	Milline on Teie seos spordiga?
	Olen endine sama spordiala sportlane
	Olen tegev sama spordiala sportlane
	Olen endine sama spordiala tippsportlane
	Olen tegev sama spordiala tippsportlane
	Muu
	Kui pikaks ajaks (mitmeks aastaks) on koostatud teie spordialaliidu strateegiline plaan?
	1 aastaks
	2 aastaks
	3 aastaks
	olümpiatsükliks
	Muu
	Mitu liiget on teie spordiala juhatuses? Palun märkige juhatuse liikmete arv.
	Juhatus - vabatahtlikkuse alusel spordialaliitu juhtivad inimesed
	Mitu palgalist töötajat töötab spordialaliidus (tegevjuht, sekretär, raamatupidaja, projektijuht vms)? Palun märkige palgaliste töötajate arv.

Lisa 5 järg

Grupp	Küsimus
	Kuidas hindate oma spordialaliidu juhtimise tüüpi:
	Presidendi ainujuhtimine: igapäevaseid otsuseid teeb president
	Tandem-juhtimine: igapäevaseid otsuseid teevad president ja tegevjuht/peasekretär
	Hajutatud juhtimine: president koordineerib juhtkonna tööd, igapäevane töö toimub tegevjuhi/peasekretäri koordineerimisel
	Usaldatud juhtimine: tegevjuht/peasekretär kontrollib personali otsuseid ja tegevust, juhatause ja presidendi sekkumine igapäeva töösse on vähene
	Muu
	Kui pikaks ajaks (mitmeks aastaks) on koostatud teie spordialaliidu strateegiline plaan?
	Kuivõrd oluline on spordialaliidu tulemuslikkuse hindamise puhul see, kas tegemist on olümpiaspordialaga või mitte?
	ei ole üldse oluline
	pigem ebaoluline
	nii ja naa
	pigem oluline
	väga oluline
	Palun märkige alltoodud loetelus iga näitaja kohta, kuivõrd hästi sobivad need Teie arvates spordialaliidu tulemuslikkuse hindamiseks: 1-ei sobi üldse; 2-pigem ei sobi; 3-nii ja naa; 4-pigem sobib; 5-sobib väga hästi
	Sportlikud saavutused rahvusvahelistel tiitlivõitlustel
	Ühiskonnale pakutavad teenused (spordi eetiliste väärtuste edasiandmine, liikumis- harrastuse edendamise üritused, terviseteadlikkuse tõstmine, majandustegevuse elavdamine jms)
	Sportlastele pakutavad teenused (nõustamine, tehniline tugi, meditsiiniline tugi, treeninglaagrid, varustus jms)
	Liikmesklubidele pakutavad teenused (koolitused, info rahvusvahelistest allikatest, oskusteave, spetsialistide teenused jms)
	Spordiala harrastavate registreeritud sportlaste arv
	Spordialaliidu/spordiala positiivne kuvand (kõik räägivad ja kiidavad)
	Spordialaliidu huvigruppide ootuste täitmine (liikmesklubid, sportlased, treenerid, EOK, meedia jne)
	Liikmesklubide ja sportlaste arvu pidev suurenemine
	Alla 16.aastaste sportlaste arv klubides

Lisa 5 järg

Tuginedes teie eelnevale hinnangule peamiste tulemuslikkuse näitajate osas, palun hinnake kui olulised on järgnevad tegurid tulemuslikkuse saavutamisel. Hindamine kahes osas: 1-pole üldse oluline; 2-ei ole eriti oluline; 3-vahetevahel oluline; 4-päris oluline; 5-väga oluline 1-väga halb; 2-pigem halb; 3-nii ja naa; 4-pigem hea; 5-väga hea	
Grupp	Küsimus
Ressursid	Liikmesklubide arv
	Spordialal registreeritud sportlaste arv
	Registreeritud kohtunike arv
	Kutsetunnistusega treenerite arv
	Alla 16. aastaste sportlaste osakaal kogu spordiala sportlastest
	Spordialal nii Eesti MV tasemel kui ka rahvusvaheliste tiitlivõistluste korraldamiseks sobilike rajatiste olemasolu
	Dopingukontrolli teostamise süsteemi olemasolu ja võimekus
	Spordialaliit teeb erinevate projektide elluviimisel koostööd vabatahtlikega (võistlused, rahvaspordiüritused jms)
	Avaliku sektori toetussummade (riiklike toetussummade) taotlemise kriteeriumitele vastamine ning kõikide ettenähtud toetussummade kättesaamine
	Võime omandada ressursse erinevatest allikatest (finantsallikate mitmekesisus)
	Tippsportlastele kulutatava summa osakaal kogutuludest
	Administratiivkulude suurus (spordialaliidu tegevuseks vajalikud kulud)
	Finantsressursside juhtimise võimekuse olemasolu (spordialaliidus on olemas finantsoskustega töötaja)
Grupp	Küsimus
Planeerimine	Juhtkonnale on kehtestatud tegutsemise raamistik
	Juhtkonnal on olemas vastavalt strateegiale koostatud tegevusplaan
	Selge tegevusplaani täitmise jälgimine
	Tulemuslikkuse indikaatorite määratlemine strateegilises plaanis
	Huvigruppide vajaduste väljaselgitamine
	Pidev kursisoleks spordisektoris toimuvaga
	Ressursside allikate määratlemine strateegilises plaanis
	Otsustusprotsessis osalevad nii juhatus kui ka juhtkond
Info kättesaadavus	Juhatusel on lai ja spordialaliidu tegevusele kaasaaitav isiklik suhtlusvõrgustik
	Juhtkonna kursisolek uusimate rahvusvaheliste spordiala arengut puudutavate sündmuste ja infoga
	Info omamine uusimate treeningstrateegiatega ja -meetodite kohta
	Spordialaliidu kuulumine rahvusvahelistesse organisatsioonidesse
	Spordialaliidu mõjususe rahvusvahelisel tasandil
	Aktiivsed partnerlussuhted avaliku sektori asutustega ja teiste spordiorganisatsioonidega
	Spordiala ja spordialaliidu tegevuse aktiivne kajastamine meedias ja sotsiaalvõrgustikus

Lisa 5 järg

Grupp	Küsimus
	Aktiivne sisene kommunikatsioon klubidele ja liikmetele
	Kõiki liikmesklubisid ja liikmeid koheldakse võrdsetel alustel
	Konkurentsi olemasolu liikmesklubide vahel
	Spordiuuringute läbiviimise algatamine
	Osalemine nii Eesti kui rahvusvahelistes spordiuuringutes
	Kaasaegsete infotehnoloogiliste lahenduste kasutamine (igapäevatoos ja kommunikatsioonis)
Kvalifitseeritud personal	Juhtkonna liikmete valimine vastavalt organisatsioonile saadavale kasule (mida nad annavad organisatsioonile)
	Juhatuse liikmete oskus näha "suurt pilti" ja teha pikaajalisi plaane
	Spordialaliit on atraktiivne tööandja
	Juhatuses on erinevate valdkondade ja oskustega inimesi, kes tegutsevad pühendunult ja erapooletult
	Spordialaliitu juhib endine tippsportlane
	Konkurentsivõimelised töötasud palgalistele töötajatele
	Organisatsiooni võime leida, hoida ja arendada kvalifitseeritud juhtkonna liikmeid
	Vabatahtlike, tehnilise personali ja palgaliste töötajate tunnustamise süsteemi olemasolu ja rakendamine
Stabiilsus	Pikaajalised koostöösuhted treeneritega
	Pikaajalised koostöösuhted juhtkonna liikmetega ja administratiivse personaliga
	Pikaajalised koostöösuhted vabatahtlikega (juhatuse ja muud vabatahtlikud)
	Juhtkonna oskus säilitada finantsvõimekus
Paindlikkus	Juhtkonna võimekus püsida spordialaliidu eesmärkide täitmiseks sobilikul kursil
	Spordialaliidu strateegilises plaanis olevate eesmärkide täitmise regulaarne hindamine
	Pikaajalise strateegilise plaani olemasolu, selle regulaarne ülevaatamine ja korrigeerimine vastavalt organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna muudatustele
	Juhatus ja juhtkonna vastuvõtlikkus muudatustele
	Lepinguliste partnerite ja huvigruppide ootuste muutuste monitoorimine
	Meedia ja avalike huvide ootuste muutuste monitoorimine
	Riikliku toetussüsteemi, seadusandluse ja majanduskeskkonna muutuste monitoorimine
	Juhtkonna võimekus teha otsuseid ja tegutseda vastavalt otsustele
	Regulaarne tagasiside küsimine huvigruppidele
Personali	Järelvalve teostamine juhtkonna tegevuse ja eesmärkide täitmise üle
ühitekuuluvus-tunne	Ühiste ürituste toimumine spordialaliidu personalile
	Kestev positiivse maine olemasolu
	Sportlaste ja treenerite saavutuste tunnustamise süsteemi olemasolu ja rakendamine
	Juhtkonnaliikmete omavahelised suhted
	Spordialaliidu juhtkonna suhted liikmesklubidega
	Palgaliste töötajate ja vabatahtlike vahelised head suhted ning koostöö ühiste eesmärkide saavutamise nimel

Lisa 5 järg

Grupp	Küsimus
Produktiivsus	Rahvusvahelistel tiitlivõistlustel Eestit esindavate sportlaste arv
	Rahvusvaheliste tiitlivõistluste tulemused - kohad ja medalid OM, MM, MK, EM, Universiaad, Juuniorite MM, EM
	Asetused maailma edetabelites
	Arenguprogrammid sportlastele (talentide leidmine, treeninglaagrid, tervisekontroll, nõustamine jms)
	Tippportlaste võistluskulude katmine
	Treenerite täiendkoolitused ja edasiarenemise programmid
	Täiskasvanud tippportlastele töökogemuste saamiseks sobilike lahenduste leidmine ja teostamine
	Tippportlaste topeltkarjääri toetavate programmide ja teenuste olemasolu
	Spordialaliidu poolt tippportlaste treenimiseks loodud tegevuste ja teenuste olemasolu (erialaspetsialistide teenused rahvuskoondise liikmetele, treeneritele ja esindajatele; reguleeritud töösuhted ja koostöö)
	Osalemine sotsiaalsetes ettevõtmistes (ennetusprogrammid, lasteüritused, tippportlaste eeskujuks toomine jms)
	Huvigruppidele mõeldud spordiala ja spordi olemust tutvustavate ürituste korraldamine
	Spordialaliidu tegevusplaanis on määratletud liikumisharrastuse elavdamiseks teostatavad programmid
	Rahvaspordiürituste korraldamine spordiala tutvustamiseks
	Rahvaspordiüritused toovad spordialaliidule tulu
	Rahvaspordiüritustel on palju aktiivseid ja pikaajalisi osalejaid
	Spordi eetiliste väärtuste edasiandmine ühiskonnale
Lõpetavad küsimused	Millisel määral on Teie arvates spordialaliidu tegevuse tulemuslikkusega seotud järgnevad tegurid? 1-üldse mitte; 2-pigem mitte; 3-aeg-ajalt; 4-pigem on seotud; 5-tugevalt seotud
	Spordiala poolt loodav majanduslik kasu (spordivarustuse tootjad, spordiüritused)
	Äritegevus ja selle intensiivsus spordialaliidus
	Treenerite väljaõppe arendamine
	Spordiala traditsioonilisus Eestis (kui kaugele ulatub ajalugu)
	Tulutoovate ürituste arv
	Treening- ja võistlusvarustuse kättesaadavus
	Spordiala harrastamise maksumus
	Kas tulemuslikkuse hindamine spordialaliidus on Teie arvates vajalik? Jah/ei
	Kes peaks Teie hinnangul spordialaliitude tulemuslikkust hindama?
	Spordialaliit ise
	Olümpiakomitee
	Kultuuriministeerium
	Muu

Allikas: autori koostatud

Lisa 6. Intervjuude küsimustik

Makro- dimensioon	Küsimus	Intervjueeritava esindatud organisatsioon			
Üldinfo	Milline on Teie hinnangul olnud Eesti spordisüsteemi areng viimase 5 aasta jooksul? Millised on olulisemad saavutused/muudatused/täiendused spordijuhtimise süsteemis sellel perioodil?	SA	SAL	KUM	EOK
	Mida spordialaliidu tulemuslikkus Teie arvates tähendab? Milliste parameetrite järgi Teie seda hindaksite?	SA		KUM	EOK
	Kas oskate nimetada riiki, mis oleks Teie arvates eeskujuks spordikorralduse süsteemi osas?	SA		KUM	EOK
	Mille alusel koostatakse iga-aastasest ülevaadet spordipoliitika eesmärkide täitmise kohta.			KUM	
	Mis on järgmised suuremad "sammud" Eesti spordisüsteemi aendamises?	SA		KUM	
	Milline ajaperiood oleks Teie arvates spordialaliitude tegevuse tulemuslikkuse hindamiseks sobilik?	SA	SAL	KUM	EOK
Sisendid	Milliseks hindate praegu Eestis kehtivat spordialaliitude toetussüsteemi? Mis selles vajaks veel täiendamist?			KUM	EOK
	Kuidas saaks spordialaliit pakkuda spordiklubidele tuge sisemiselt motiveeritud, nõ tulihingeliste treenerite kasvatamisel ja hoidmisel?	SA	SAL	KUM	EOK
	Kas teie spordialaliidus on olemas täiendavate rahaliste ressursside (sponsorrahade) leidmiseks eraldi tegevusplaan? Kelle vastutusalas see tegevus on?		SAL		
	Milline on Eestis spordiehitiste olukord Eestis? Rahvusvaheliste spordivõistluste korraldamise võimekus?	SA			
	Kas Teie arvates peegeldavad praegused riiklikud toetuste taotlemiseks vajalikud kriteeriumid spordialaliidu tulemuslikkust tervikuna?	SA	SAL	KUM	EOK
Sisemised protsessid	Riiklike toetuste taotlemise eelduseks on spordialaliidu strateegilise arengukava olemasolu. Kuidas nende sisu, eesmärgid ja nende täitmist hinnatakse või peaks hindama?	SA		KUM	EOK
	Mismoodi teie spordialaliidus pikaajalisi strateegilisi plaane koostatakse ning eesmärgid seatakse? Kes selles protsessis osalevad? Kui tihti toimub teie spordialaliidus strateegiliste eesmärkide saavutamise ja aktuaalsuse hindamine?		SAL		
	Millised on teie alaliidu poolt tehtud ja planeeritavad tegevused/programmid teie spordiala kandepinna suurendamise jaoks? (sportlaste arvu suurendamise jaoks)		SAL		
	Kui mingi spordiala võetakse OM kavas, millised tegevused sellele järgnevad EOK-s?				EOK

Lisa 6 järg

Makro-dimensioon	Küsimus	Intervjueeritava esindatud organisatsioon			
Sisemised protsessid	Milliste Eesti Spordipoliitika 2030 prioriteetsete arengusuundade arendamisega tegelete?		SAL		
	Millised on teie spordialaliidus personali koolitamise põhimõtted? (spordialaliidu palgalised töötajad)		SAL		
	Mis motiveerib Teid ennast spordialaliitu juhtima, arendama?		SAL		
	Kuidas toimub kommunikatsioon spordialaliitude ja ST SA vahel?	SA			EOK
	Millist kasu annab Teie hinnangul spordialaliidule kuulumine rahvusvahelistesse organisatsioonidesse?	SA	SAL	KUM	EOK
	Millised organisatsiooni välised tegurid mõjutavad spordialaliidu toimimist kõige enam?	SA	SAL	KUM	EOK
	Kas ja kuidas monitoorib KUM / EOK partnerite, meedia ja avalike huvide, riikliku toetussüsteemi, seadusandluse ja majanduskeskkonna muutusi?			KUM	EOK
	Milline on administreerivate töötajate, tugi- ja abipersonali tunnustamise süsteem teie spordialaliidus?		SAL		
	Milline on EOK poolt väljapakutavatel koolitustel osalemise aktiivsus? Kuidas spordialaliidud /ka spordiklubid/ neid võimalusi kasutavad?			EOK	
	Millistel EOK poolt korraldavatel koolitustel olete plaaninud sel aastal ise osaleda või saadate kedagi oma alaliidu töötajatest?		SAL		
	Milliseks hindate hetkel Eesti spordivaldkonda puudutavat koolitussüsteemi?	SA			
	Millist koostööd peaksid spordialaliidud õppeasutustega (sh ülikoolidega) Teie arvates tegema?	SA	SAL		
	Kohapeal võistlustele kaasaelav publik - kui olulised see üldse on?	SA	SAL	KUM	EOK
Väljundid	Mis lisaks sportlikele tippsaavutustele teeb ühe spordiala ja spordialaliidu edukaks?		SAL	KUM	EOK
	Kelle vastutusala peaks eelkõige olema sportlaste integreerumine tavaellu pärast spordikarjääri? Milline roll peaks Teie arvates siin olema treeneritel?	SA	SAL	KUM	EOK
Huvigrupid	Kes on teie spordialaliidu peamised seotud huvigrupid? Kui tihe on suhtlus nendega? Kes suhtleb?		SAL		
Tagasiside	Milliseid andmeid ja kuidas EOK kogub tagasiside eesmärgil spordialaliitudest?				EOK
	Milliseid andmeid ja kuidas teie spordialaliit kogub tagasiside eesmärgil oma huvigruppidele?		SAL		

Allikas: Autori koostatud

Lühendid: SA - Spordikoolituse- ja teabe Sihtasutus; SAL - spordialaliit; KUM - Kultuuriministeerium; EOK - Eesti Olümpiakomitee

Lisa 7. Spordialaliitude jaotumine gruppidesse valitud karakteristikute alusel

Grupp	Registreeritud harrastajate arv	OM spordiala		Võistkondlikud sportmängud	Muu spordiala	
		Tüülvõistluste medaleid 2013-2017		Medaleid ei arvestata	Tüülvõistluste medaleid 2013-2017	
		jah	ei		jah	ei
Ülisuur	rohkem kui 10001		Eesti Ujumisliit Eesti Võimlemisliit	Eesti Jalgpalliliit	Kulturismi- ja Fitnessiliit	
Suur	3501 - 10000	Eesti Kergejõustikuliit Eesti Judoliit	Eesti Tennise Liit	Eesti Korvpalliliit Eesti Võrkpalli Liit	Eesti Tantsuspordi Liit	
Keskmine	2001-3500	Eesti Maadlusliit	Eesti Suusaliit Eesti Maleliit Eesti Sulgpalliliit Eesti Ratsaspordi Liit Eesti Jalgratturite Liit	Eesti Käsipalliliit	Eesti Orienteerumisliit Eesti Karate Föderatsioon	Eesti Golfi Liit
Väike	kuni 2000	Eesti Tõstesportliit Eesti Jahtklubide Liit Eesti Laskurliit Eesti Sõudeliit Eesti Vibuliit Eesti Vehklemisliit	Eesti Lauatenniseliit Eesti Poksiliit Eesti Uisuliit Eesti Taekwondo Liit Eesti Aerutamisföderatsioon Eesti Triatloni Liit Eesti Taekwondo WTF Föderatsioon Eesti Laskesuusatamise Föderatsioon Eesti Curlingu Liit Eesti Moodsa Viievõistluse Liit Eesti Bobisõidu ja Skeletoni Liit	Eesti Jäähokiliit Eesti Saalihoki Liit Eesti Ragbi Liit	Eesti Mootorratta-spordi Föderatsioon Eesti Muay Thai Föderatsioon Eesti Allveeliit Eesti Kick-Boxingu Liit Eesti Jõutõste Liit Eesti Sportliku ja Traditsioonilise Wushu Föderatsioon Eesti Autosporti Liit Eesti Petanque'i Klubide Liit Eesti Sumoliit Eesti Veemoto Liit Eesti Indiacaliit Eesti Samboliit Eesti Kurnimänguliit	Eesti Rulluisuliit Eesti Turniiribridžiliit Eesti Discgolfi Liit Eesti Matkaliit Eesti Veeremängude Liit Eesti Lennuspordi Föderatsioon Eesti Squashi-föderatsioon Eesti Piljardiliit Eesti Ronimisliit Eesti Rulaliit Eesti Amburite Liit Eesti Budo Föderatsioon Eesti Jahispordi Liit Eesti Kirimaletühing Eesti Kabeliit

Allikad: Riigieelarvest..., 2017; Spordiregister seisuga 03.03.2018, autori koostatud ja täiendatud.

Lisa 8. Sisendite hindamise tulemused

Makrodimensioon: SISENDID

		Olümpiaala		Võistkondlik sportmäng		Muu spordiala						
		Vastajaid	Osakaal	Vastajaid	Osakaal	Vastajaid	Osakaal					
		29	62%	4	9%	14	30%					
Dimensioon	Alam-dimensioon	Olulusus	Hetke-olukord	Olulusus	Hetke-olukord	Olulusus	Hetke-olukord	Olulusus tulemuslikkuse saavutamisel 1-ei ole oluline; 5-väga oluline		Hinnang hetkeolukorrale spordialaliidus 1-väga halb; 5-väga hea		Paari-viisiline T-test
								Keskmine hinnang	Standard-hälve	Keskmine hinnang	Standard-hälve	p-väärtus
Finantsid	finantside omandamine ***	4.48	3.36	5.00	2.63	4.32	3.36	4.48	0.64	3.30	0.91	0.0000
Inim-ressursid	juhtorganid**	4.38	3.71	4.00	4.13	3.96	3.93	4.22	0.74	3.81	0.76	0.0029
Suurus	liikmesklubid	3.59	3.76	4.00	3.50	3.64	3.64	3.64	1.09	3.70	0.81	0.7500
	liikmed*	4.05	3.53	3.50	3.38	3.57	3.29	3.86	0.85	3.45	0.77	0.0145
	tehniline personal	3.88	3.47	3.50	3.25	3.32	3.29	3.68	0.92	3.39	0.88	0.0649
	treenerid***	4.41	3.66	3.75	3.25	3.86	3.00	4.19	0.88	3.43	1.14	0.0002
	vabatahtlikud***	4.45	3.76	4.00	4.00	4.36	4.07	4.38	0.74	3.87	0.85	0.0003
Füüsilised ressursid	rajatised***	4.52	2.93	5.00	4.25	3.64	3.57	4.30	0.91	3.23	1.29	0.0000
Keskmine hinnang		4.22	3.52	4.09	3.55	3.83	3.52					

Autori koostatud

Lisa 9. Sisemiste protsesside hindamise tulemused

Makrodimensioon: SISEMISED PROTSESSID

		Olümpiaala		Võistkondlik sportmäng		Muu spordiala						
Vastuseid kokku:		Vastajaid	Osakaal	Vastajaid	Osakaal	Vastajaid	Osakaal					
47		29	62%	4	9%	14	30%					
Dimensioon	Alam-dimensioon	Olulusis	Hetke-olukord	Olulusis	Hetke-olukord	Olulusis	Hetke-olukord	Olulusis tulemuslikkuse saavutamisel 1-ei ole oluline; 5-väga oluline		Hinnang hetkeolukorrale spordialaliidus 1-väga halb; 5-väga hea		Paari-viisiline T-test
								Keskmine hinnang	Standard-hälve	Keskmine hinnang	Standard-hälve	p-väärtus
Finantsid	ressursside juhtimine ***	4.36	3.70	4.25	3.31	4.00	3.59	4.24	0.64	3.63	0.75	0.0000
	finantsiline sõltumatus **	3.86	3.34	4.25	3.00	3.93	3.29	3.91	0.97	3.30	1.02	0.0043
Spordi-programmid	tippportlaste arenguprogammid ***	4.33	3.03	4.05	3.10	3.94	2.54	4.19	0.68	2.89	0.77	0.0000
	rahvaspordi-programmid***	3.90	3.36	4.25	3.88	3.82	2.93	3.90	0.88	3.28	0.95	0.0001
väline suhtlus ja kommunikatsioon ***		4.45	3.79	4.38	4.29	4.23	3.60	4.38	0.70	3.78	0.58	0.0000
strateegiline võimekus***		4.24	3.59	4.17	3.67	4.19	3.17	4.22	0.57	3.47	0.83	0.0000
planeerimine ja paindlikkus***		4.35	3.71	4.30	3.80	4.28	3.51	4.32	0.55	3.66	0.52	0.0000
organisatsiooni toimimine***		4.25	3.54	3.95	4.00	3.97	3.36	4.14	0.59	3.53	0.59	0.0000
sisemine töökeskkond***		4.38	3.92	4.57	4.04	4.15	3.84	4.33	0.56	3.91	0.34	0.0000
efektiivsus*		4.14	3.59	4.50	3.25	3.71	3.64	4.04	0.81	3.57	0.83	0.0100
stabiilsus***		4.47	3.90	4.75	4.06	4.09	3.96	4.38	0.69	3.93	0.50	0.0002
toetav personal***		4.46	3.32	4.08	3.58	4.19	2.83	4.35	0.73	3.20	0.77	0.0000
teaduslik tugi***		3.99	3.15	3.75	3.08	3.71	3.05	3.89	0.76	3.11	0.73	0.0000
Keskmine hinnang		4.24	3.53	4.25	3.62	4.02	3.33					

Autori koostatud

Lisa 10. Väljundite hindamise tulemused

Makrodimensioon: VÄLJUNDID

		Olümpiaala		Võistkondlik sportmäng		Muu spordiala						
		Vastajaid	Osakaal	Vastajaid	Osakaal	Vastajaid	Osakaal					
		29	62%	4	9%	14	30%					
Dimensioon	Alam-dimensioon	Olulisus	Hetke-olukord	Olulisus	Hetke-olukord	Olulisus	Hetke-olukord	Olulisus tulemuslikkuse saavutamisel 1-ei ole oluline; 5-väga oluline		Hinnang hetkeolukorrale spordialaliidus 1-väga halb; 5-väga hea		Paari-viisiline T-test
								Keskmine hinnang	Standard-hälve	Keskmine hinnang	Standard-hälve	p-väärtus
Saavutused	tippspordi-tulemused**	4.33	3.31	4.67	4.25	3.38	3.57	4.08	1.00	3.47	0.95	0.0012
Teenused	teenused sportlastele ***	3.93	2.45	2.50	2.50	3.50	2.00	3.68	1.09	2.32	0.89	0.0000
	teenused ühiskonnale ***	4.29	3.45	3.75	3.38	3.86	2.93	4.12	0.84	3.29	0.88	0.0000
eetiliste väärtuste edasiandmine***		4.48	3.62	4.25	4.00	4.21	3.43	4.38	0.92	3.60	0.92	0.0000
finants-eesmärgid***		3.31	2.31	2.25	2.50	3.50	2.50	3.28	1.23	2.38	0.90	0.0000
rekreatsiooni-eesmärgid**		3.79	3.24	3.75	3.50	3.57	3.14	3.72	1.06	3.23	1.00	0.0044
Keskmine hinnang		4.02	3.06	3.53	3.35	3.67	2.93					

Autori koostatud

Lisa 11. Huvigruppide ootuste ja tagasiside hindamise tulemused

Makrodimensioonid: HUVIGRUPID JA TAGASISIDE

	Olümpiaala		Võistkondlik sportmäng		Muu spordiala						
	Vastajaid	Osakaal	Vastajaid	Osakaal	Vastajaid	Osakaal					
Vastuseid kokku:											
47	29	62%	4	9%	14	30%					
Makrodimensioon	Olulisus	Hetke- olukord	Olulisus	Hetke- olukord	Olulisus	Hetke- olukord	Olulisus tulemuslikkuse saavutamisel 1-ei ole oluline; 5-väga oluline		Hinnang hetkeolukorrale spordialaliidus 1-väga halb; 5-väga hea		Paari- viisiline T-test
							Keskmine hinnang	Standard- hälve	Keskmine hinnang	Standard- hälve	p-väärtus
huvigruppide ootused ***	4.38	3.66	4.50	4.00	4.14	3.86	4.32	0.81	3.74	0.67	0.0002
tagasiside***	4.10	3.00	4.50	4.00	3.93	2.64	4.09	0.83	2.98	0.97	0.0000
Keskmine hinnang	4.24	3.33	4.50	4.00	4.04	3.25					

Autori koostatud

Lisa 12. Spordialaliidu tulemuslikkust väljendavad näitajad

	OM		VK		Muu		Keskmise hinnang 1-ei ole oluline; 5-väga oluline
	Vastajaid	Osakaal	Vastajaid	Osakaal	Vastajaid	Osakaal	
	47	29	62%	4	9%	14	30%
Näitaja	Olulisus OM		Olulisus VK		Olulisus Muu		
Liikmesklubidele pakutavad teenused	4.41		4.50		4.29		4.38
Sportlikud saavutused rahvusvahelistel tiitlivõitlustel	4.66		4.50		3.57		4.32
Treenerite väljaõppe arendamine	4.52		3.75		4.00		4.30
Ühiskonnale pakutavad teenused	4.31		3.75		4.29		4.26
Spordialaliidu huvigruppide ootused	4.21		4.50		4.14		4.21
Sportlastele pakutavad teenused	4.28		4.00		4.00		4.17
Spordialaliidu/spordiala positiivne kuvand	4.21		4.25		3.71		4.06
Spordiala traditsioonilisus Eestis	4.07		4.00		3.93		4.02
Treening- ja võistlusvarustuse kättesaadavus	4.07		4.00		3.79		3.98
Liikmesklubide ja sportlaste arvu pidev suurenemine	4.14		3.75		3.64		3.96
Spordiala harrastavate registreeritud sportlaste arv	4.10		3.75		3.50		3.89
Spordiala harrastamise maksumus	3.97		3.75		3.71		3.87
Alla 16.aastaste sportlaste arv klubides	3.86		4.00		3.71		3.83
Spordiala poolt loodav majanduslik kasu	3.79		3.00		3.14		3.53
Tulutoovate ürituste arv	3.48		2.50		3.36		3.36
Äritegevus ja selle intensiivsus spordialaliidus	3.03		2.75		2.86		2.96

Autori koostatud

Lisa 13. Korrelatiivsed seosed tulemuslikkuse hindamise dimensioonide vahel

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1 Finantside omandamine	1																										
2 Juhtorganid	,436**	1																									
3 Liikmed	,507**	,410**	1																								
4 Org.sisene toimimine	,573**	,802**	,544**	1																							
5 Toetav personal	,519**	,690**	,427**	,778**	1																						
6 Planeerimine/paindlikkus	,636**	,687**	,392**	,763**	,669**	1																					
7 Rahvaspordiprogrammid	,447**	,536**	0.28	,543**	,504**	,644**	1																				
8 Ressursside juhtimine	,555**	,696**	,551**	,807**	,626**	,769**	,432**	1																			
9 Sisemine töökeskkond	,550**	,742**	,439**	,787**	,757**	,787**	,667**	,695**	1																		
10 Stabiilsus	,630**	,669**	,435**	,772**	,730**	,785**	,559**	,776**	,785**	1																	
11 Starteegiline võimekus	,382**	,436**	0.279	,586**	,361*	,576**	,384**	,424**	,447**	,464**	1																
12 Teaduslik tugi	,537**	,533**	,330*	,655**	,654**	,793**	,524**	,633**	,681**	,736**	,599**	1															
13 Teenused ühiskonnale	,356*	,685**	,399**	,692**	,688**	,613**	,623**	,551**	,609**	,599**	,371*	,537**	1														
14 Tehniline personal	,354*	0.265	,396**	,353*	,377**	0.227	0.15	0.215	0.283	,386**	,314*	,460**	0.136	1													
15 Tippspordiprogrammid	,581**	,698**	,544**	,780**	,756**	,734**	,581**	,753**	,792**	,815**	,317*	,629**	,661**	,301*	1												
16 Tippsporditulemused	,644**	,383**	,512**	,444**	,501**	,409**	,369*	,450**	,461**	,571**	0.101	,488**	,345*	,476**	,616**	1											
17 Väline suhtlus/kontaktid	,697**	,736**	,408**	,801**	,811**	,874**	,571**	,737**	,869**	,831**	,489**	,757**	,623**	,338*	,831**	,542**	1										
18 Spordirajatised	,573**	0.271	,319*	,353*	,354*	,297*	0.279	0.212	,371*	,431**	,398**	,414**	,327*	,415**	0.165	,374**	,382**	1									
19 Treenerid	0.244	,327*	0.061	,364*	,418**	,306*	0.148	,357*	,308*	,363*	0.257	,421**	0.211	,355*	,324*	,376**	,433**	0.144	1								
20 Vabatahtlikud	0.136	0.075	0.203	0.196	0.201	0.201	0.163	0.002	0.178	0.281	,451**	0.256	0.219	,316*	0.119	0.128	0.158	,435**	0.071	1							
21 Finants.sõltumatus	0.269	0.079	0.053	,304*	0.088	0.104	-0.114	0.194	0.007	0.1	0.257	0.131	0.107	0.186	0.052	0.126	0.06	0.233	0.138	,311*	1						
22 Huvigruppide ootused	0.256	,322*	-0.072	0.242	,298*	,514**	,311*	0.226	,436**	,455**	,363*	,405**	,289*	0.063	0.26	0.091	,460**	,371*	0.127	,297*	0.046	1					
23 Efektiivsus	,444**	,345*	0.261	,536**	,310*	,525**	,360*	,455**	,381**	,474**	,412**	,462**	,373**	,391**	,334*	0.267	,469**	,439**	,318*	0.113	0.246	0.279	1				
24 Tagasiside	,371*	,470**	0.281	,465**	,447**	,573**	,442**	,447**	,585**	,544**	,516**	,443**	,399**	0.275	,353*	0.268	,550**	,496**	0.156	0.139	-0.07	,483**	,548**	1			
25 Teenused sportlastele	0.02	-0.086	-0.105	-0.094	-0.231	-0.01	-0.06	-0.075	-0.132	-0.03	0.183	0.082	-0.212	0.098	-0.222	-0.023	-0.121	0.246	,289*	0.115	0.028	,318*	0.24	0.189	1		
26 Finantseesmärgid	0.112	0.131	0.198	0.265	0.143	,366*	,432**	0.192	,321*	0.107	0.274	0.277	0.262	0.107	0.169	-0.081	0.243	0.106	0.148	0.175	-0.059	0.023	,318*	,338*	0.165	1	
27 Rekreatsiooneesmärgid	0.195	0.212	0.138	,310*	0.219	,363*	,737**	0.147	,350*	0.277	,468**	,333*	,451**	0.194	0.239	0.219	0.259	,294*	-0.031	,379**	-0.067	0.146	0.284	,455**	-0.041	,516**	1
28 Eetilised väärtused	0.177	,479**	0.225	,431**	,385**	,466**	,418**	,418**	,505**	,343*	0.173	0.173	,434**	-0.092	,439**	0.229	,443**	0.048	0.172	0.003	-0.099	0.228	,328*	,516**	0.017	0.256	,296*

*Significance at $p < 0.05$

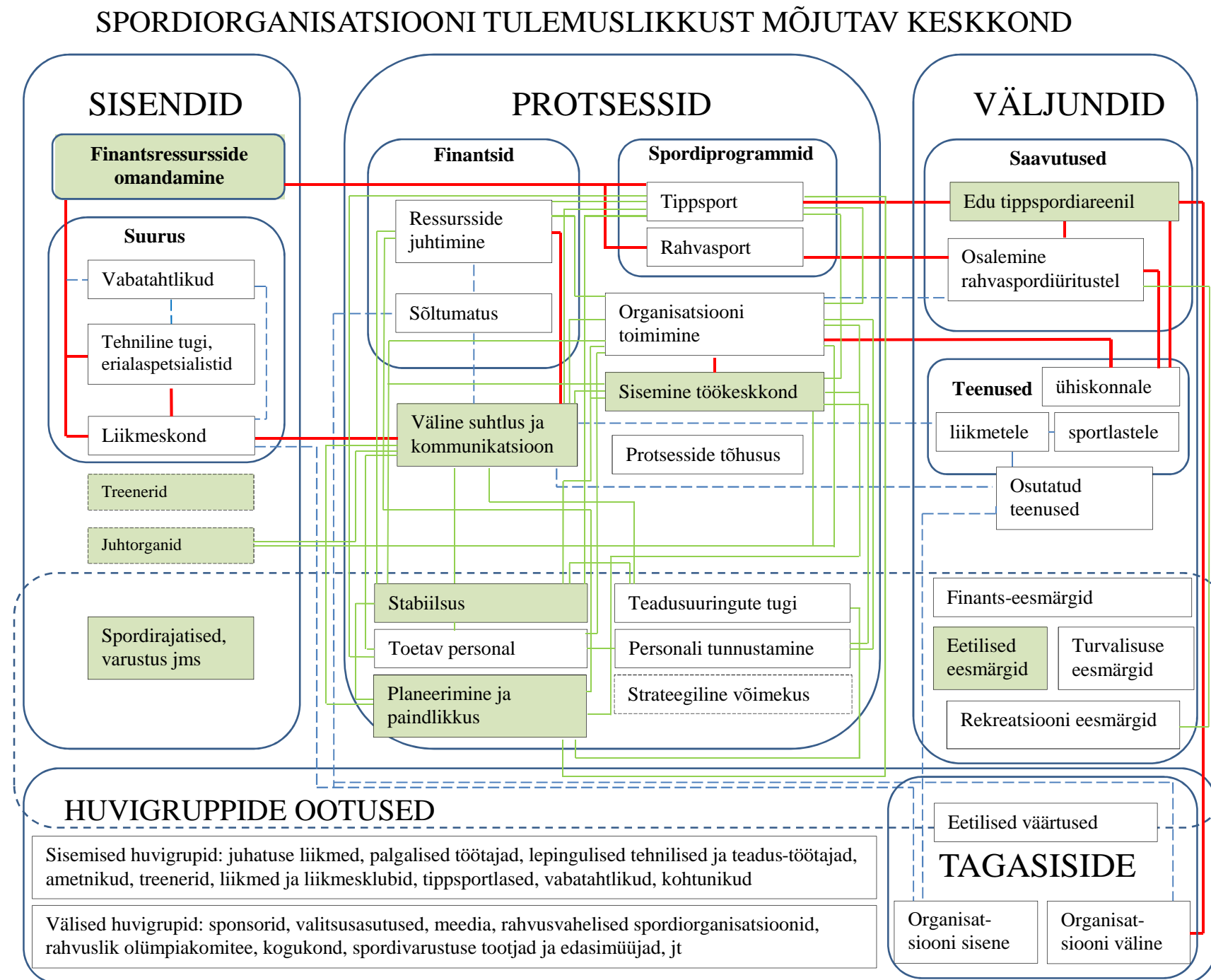
**Significance at $p < 0.01$

Korrelatiivsete seoste tugevus: ,769** $p > 0,7$,626** $0,6 < p < 0,7$,504** $0,5 < p < 0,6$

Seosed tugevusega üle 0,7 on kantud täiendatud mudelile Lisa 14

Autori koostatud

Lisa 14. Eesti spordialaliitude tulemuslikkust kujundavad dimensioonid



Allikas: Winand et al., 2014, lk 142 alusel autori täiendatud uuringu tulemuste põhjal. Tingmärgid: – uuringu tulemustes kõige olulisematenä märgitud dimensioonid; — – nii ühendatud mudelis kui uuringu tulemustes ilmnenu seosed dimensioonide vahel; — – uuringu tulemustes ilmnenu tugevad seosed dimensioonide vahel ($p > 0,7$); — – ühendatud mudelis tugev seos, kuid Eesti spordialaliitude puhul seos nõrk või puudub; – ankeetküsitluse faktor-analüüsist lisandunud dimensioon.

**Lisa 15. Ettepanekud tulemuslikkuse hindamiseks
spordialaliitudes ning nende arvatav mõju spordialaliitude
tulemuslikkusele.**

Ettepanek	Tõenäoline mõju	Mõjutatavad makrodimensioonid
Huvigruppide (sh prioriteetsete huvigruppide) määratlemine ning nende ootuste ja vajaduste väljaselgitamine	<ul style="list-style-type: none"> • Spordialaliidu eesmärgid on püstitatud huvigruppide ootustest lähtuvalt; • huvigruppide rahulolu tõuseb ning nende panus spordialaliidu tegevusse suureneb; • paraneb spordialaliidu kuvand; • suureneb potentsiaalsete finantsallikate võrgustik; • paranevad partnerlussuhted. 	Sisendid Sisemised protsessid Tagasiside Huvigrupid
Spordialaliidu eesmärkide täitmise hindamiseks sobilike näitajate ja mõõdikute määratlemine	<ul style="list-style-type: none"> • Spordialaliit saab realselt arengut mõõta; • kindlad arengusuunad on määratletud; • juhtkonna tegevus on proaktiivne; • strateegia on piiritletud. 	Sisemised protsessid
Organisatsiooni tulemuslikkuse hindamise süsteemi väljatöötamine	<ul style="list-style-type: none"> • Vajalikud inimesed on kaasatud; • eesmärkide täitmiseks vajalik tegevusplaan on olemas; • hindamine on regulaarne ja eelnevate perioodidega võrreldav; • võimalus ajakohastada ja korrigeerida strateegilist arenguplaani ning eesmärke; • kasvab teadlikkus ümbritsevast konkurentsikeskkonnast 	Sisemised protsessid
Liikmesklubide treenerite ja juhtide koolitamine	<ul style="list-style-type: none"> • Paraneb koostöö spordialaliitude ja liikmesklubide vahel; • suureneb „meie“ tunne; • strateegiliste otsuste elluviimine muutub sujuvamaks; • paraneb liikmesklubide teadlikkus strateegilisest planeerimisest, organisatsiooni arendamise võimalustest ja finantsvõimekuse suurendamisest. 	Sisemised protsessid Tagasiside
Liikmesklubide esindajate kaasamine strateegiliste arengueesmärkide elluviimiseks	<ul style="list-style-type: none"> • Suureneb liikmesklubide vastutustunne ja kaasatus; • selguvad vajalikud teenused klubidele ja sportlastele; • paranevad partnerlussuhted. 	Sisendid Väljundid Huvirupid
Spordialaliidu poolt pakutavate teenuste väljatöötamine ja arendamine	<ul style="list-style-type: none"> • Suurem kasu spordialaliidus olevatest kompetentsidest; • tekivad täiendavad finantsallikad; • liikmesklubide rahulolu; • sportlase arengut soodustavate teenuste olemasolu; 	Sisendid Väljundid Tagasiside

Lisa 15 järg

Ettepanek	Tõenäoline mõju	Mõjutatavad makrodimensioonid
Juhtisikute vastutusvaldkondade määratlemine	<ul style="list-style-type: none"> • Kõik juhtisikud on võrdselt koormatud spordialaliidu arendamisega; • juhtisikute motivatsioon säilib; • kõikide pädevused leiavad rakendust; • säilivad optimaalse kestvusega koostöösuhetel juhtisikutega; usaldus juhtisikute vahel 	Sisendid Sisemised protsessid
Teadusuuringute initsieerimine	<ul style="list-style-type: none"> • Paraneb informeeritus; • strateegilised arengukavad tuginevad uuringutele. 	Sisendid Sisemised protsessid

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

NEED FOR AND POSSIBILITIES FOR THE PERFORMANCE ASSESSMENT OF SPORTS ORGANISATIONS: THE CASE OF ESTONIAN NATIONAL SPORTS FEDERATIONS

Margrit Kärp

Sports achievements are regarded as the primary performance indicator in sports but in the past decade the improvement of the operation and assessment of performance of sports organisations has been increasingly focused on in the world. This master's thesis treats performance as the functioning of an organisation as a whole, and in scientific literature, performance is defined as the capability to acquire the necessary financial, physical and human resources and use them efficiently through all organisation processes to achieve the goals of the sports organisation and meet the expectations of stakeholders.

While in business activities, profit is deemed the main performance indicator, different studies have not quite reached an agreement on generally recognized principles for the measurement and assessment of the performance of non-profit organisations as a whole, including most national sports federations. The problem is that sports organisations, including national sports federations, have different understandings of the assessment of their performance. Proceeding from a broader issue – what kind of a system would allow integrated assessment of the performance of national sports organisations – the objective set to the master's thesis was to make proposals for raising the effectiveness of the performance assessment of national sports federations. The following research question was posed for the achievement of this objective: How could national sports federations conduct integrated assessments of their performance?

This master's thesis consists of two chapters, the first of which treats the theoretical bases for the management and assessment of the performance of sports organisations. The theoretical treatments brought out the increasing importance of the management and assessment of the performance of sports organisations due to the need to meet the expectations of stakeholders, ensure the required resources for activities in the conditions of limited resources, and to stay in the growing competition. Performance assessment of sports organisations, including national sports federations, should be multidimensional, and depending on the specific goals of an organisation the indicators should be defined to

monitor the achievement of the objectives. Therefore it is very important to select indicators which would allow the assessment of progress.

Well-managed sports organisations have an important role in the achievement of the objectives of the four priority development orientations established in the General Principles of Estonia's Sport Policy until 2030. For the first time in the Estonian sports history, sports development has been so systematic, based on a long-term development strategy approved by both the Estonian Sports Congress and the Riigikogu. The emphasis on the need for an adaptable and strong sports organisation in the sports structure, and the importance of the role of national sports federations in this document provide a clear orientation to the performance assessment of national sports federations.

The empirical part examined the need and possibilities for performance assessment in Estonian national sports federations. Heads of national sports federations which are members of the Estonian Olympic Committee, and also representatives of agencies regulating the sports area participated in the survey. The quantitative research method applied was the questionnaire and the qualitative research method applied was the half-structured interview. The survey was based on a unified model (Winand *et al.*, 2014, p. 142) which comprises most aspects characterising the performance of an organisation, and their mutual relations.

The objective set for the master's thesis to make proposals for raising the effectiveness of performance assessment of national sports federations, and the related research tasks were completed. According to the results of the survey, no systematic activities for performance assessment have developed, although heads of Estonian national sports federations have recognised the need for performance assessment and the importance of different performance indicators. National sports federations are more focused on the fulfilment of requirements for obtaining support from the state budget and on the achievement of top results in sports than other indicators of the performance of an organisation.

The results of this master's thesis are important within the limits and in the context of performance assessment of Estonian national sports federations but also allow finding answers to a broader issue. The subject of performance assessment definitely requires further research, and also the umbrella organisations of other fields of sports should be

involved in the future to obtain a full picture. The results of this master's thesis could be interesting to heads of national sports federations and the Estonian Olympic Committee as the umbrella organisation of national sports federations, also to sports clubs as members of national sports federations, to sports associations of the counties, other sports organisations, sportsmen, amateur sportsmen, organisers of competitions, referees, etc.

The author of this master's thesis believes that the survey on the performance of national sports federations makes a contribution to achievement of the objectives of two priority development orientations established in the General Principles of Estonia's Sport Policy until 2030 – "Physical activity and sports as an important industry and employer with a solid organisation" and "Dignified results in international representation of Estonia".

In conclusion we can state on the basis of the results of the master's thesis that it is important to consider all dimensions of performance and their development in the performance assessment of a national sports federation.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Margrit Kärp,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**SPORDIORGANISATSIOONIDE TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE VAJALIKKUS
JA VÕIMALUSED
EESTI SPORDIALALIITUDE NÄITEL**

mille juhendaja on Gerda Mihhailova,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **18.05.2018**